

Universität St.Gallen

HSG Firmengeschichten 2022

Zum Titelbild

Auf dem Umschlag ist ein Werbeplakat der *Hamburg Südamerika Linie* mit dem Titel «Nach Südamerika in drei Tagen». Das Plakat stammt aus den späten 1920er Jahren. Es zeigt die Route mit Zwischenlandungen in Barcelona und Sevilla.

Quellenangabe zum Bild: © Archiv der Luftschiffbau Zeppelin GmbH

Prof. Johann Peter Murmann
Institut für Betriebswirtschaft (IfB)
Universität St. Gallen (HSG)
Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Schweiz

Universität St. Gallen (HSG)

Firmengeschichten

Frühjahr 2022

Herausgegeben von

Johann Peter Murmann

HSG Firmengeschichten Serie

Band 1— 2019: Wolford AG, Sigavris, Café Gschwend, Doppelmayr-Garaventa Gruppe, Brauerei Locher, und der Brauerei Schützengarten.

Band 2— 2020: Saurer, Zumtobel, Jil Sander AG, Holcim, Stadler Rail, und Hilti.

Band 3— 2021: Bühler Group, Helvetia, IWC, ZF Friedrichshafen, und Georg Fischer AG.

Inhalt

Vorwort – Geschichten aus dem neuen SQUARE der HSG

Im Frühjahr 2022 wurde ich eingeladen, meinen Kurs «Strategy Evolution: Fallanalysen von Unternehmensgeschichten» an dem neu eröffneten SQUARE der Universität St. Gallen abzuhalten. Wie man auf seiner Internetseite lesen kann, soll der SQUARE ein Ort des Dialogs sein:

> «SQUARE ist nicht einfach nur ein Gebäude, sondern eine Idee der modernen Universitas – nicht nur der Wissenschaftsfelder, nicht nur von Forschung und Lehre, sondern auch der Gesamtheit von Lern- und Lehrformaten für alle Anspruchsgruppen einer Gesellschaft. Curriculare und extracurriculare sowie informelle Lernformen, theoretische und praktische Ansätze werden am SQUARE zusammengefügt. Mit SQUARE als einen wahrhaftigen Ort des Austauschs und des gemeinsamen Lernens werden die gesellschaftlichen Anspruchsgruppen zu verantwortungsvollem Handeln in Zeiten des Umbruchs befähigt».



Abbildung 1: SQUARE Universität St. Gallen. Quelle: Aepli Metallbau AG

Von Februar bis Mai haben wir den Kurs jeden Montag vier Stunden lang in dem vom japanischen Architekten Sou Fujimoto entworfenen Gebäude abhalten dürfen. Der Architekturtheoretiker Jeffrey Alexander erklärt den Unterschied zwischen guter und schlechter Architektur so: «Good architecture makes us feel more alive. Bad architecture makes us feel less alive.» Frei übersetzt heisst das so viel wie, «Gute Architektur gibt uns

Energie. Schlechte Architektur nimmt uns Energie.» Jedes Mal, wenn ich in den SQUARE kam, war der Ort voller Leben. Anders als ein neues Restaurant, wo anfänglich oft wenige Leute kommen, haben Studenten und Professoren die Plätze im SQUARE von Beginn an sehr intensiv genutzt. Den Initiatoren und dem Architekten des Projekts ist es gelungen, einen Ort zu schaffen, der den Besuchern Energie gibt. Wie man auf dem Bild oben gut sehen kann, besteht die Hülle des Gebäudes fast nur aus Fenstern. So strahlt von allen Seiten Licht in das Innere des Gebäudes. Mit Absicht gibt es im SQUARE eine begrenzte Anzahl geschlossener Räume und fast ausschliesslich bewegliches Mobiliar. In einem davon, Raum 1091, trafen wir uns jede Woche. Auf dem Weg dorthin kommt man durch den Haupteingang vorbei an einem offenen Café in die Mitte des Gebäudes. Hier steht man vor einem riesigen offenen Raum, sozusagen dem Herz des SQUARE, und kann bis drei Stockwerke hoch bis zum Dach blicken. Man kommt sich vor wie in einer weltlichen Kathedrale. Um in unseren Raum 1091 im ersten Stock zu kommen, laufe ich die offene Treppe hoch, welche die St. Galler Modefirma Akris für eine Show kurz vor Beginn des Semesters benutzt hat (Video hier). Während der Akris-Show wurden alle Möbel aus dem SQUARE genommen – nun sind sie wieder da. Aber jede Woche stehen sie ein wenig anders, und wir passen die Tische und Stühle jedes Mal neu für unsere Bedürfnisse an. Am Ende der Treppe bis zu unserem Raum sitzen überall Studierende in kleinen Gruppen oder allein und arbeiten. Man kann ihnen zusehen. Hier im SQUARE kann man sich nicht so leicht verstecken, wie ich es gerne oft während meines Studiums in der Universitätsbibliothek der University of California, Berkeley, oder an Columbia University in New York getan habe. Dort gab es sogenannte «cubicles» (Kabinen) mit Abgrenzungswänden auf drei Seiten, um einen vor den Blicken der anderen Studierenden zu schützen und relativ privat arbeiten zu können.

In unserem Kursraum 1091 sind an zwei Seiten Fenster von der Decke bis zum Boden gezogen, und viel Licht flutet herein. Damit unterscheidet sich das Gebäude von vielen mittelalterlichen Kathedralen, wo es oft sehr dunkel ist. Das englische Wort für «Aufklärung" ist «Enlightenment». Viele Universitäten haben in ihrem Motto die Idee aufgenommen, dass sie Licht in dunkle Gebiete bringen wollen, wie man auf der Liste der Mottos von Universitäten und Hochschulen lesen kann. Bei der University of California lautet das Motto «Es werde Licht». Die Cambridge University in England hat sich als Motto «Von hier aus strömen Licht und heilige Züge» gewählt. Bei der indischen Tilka Manjhi Bhagalpur University heisst es «Führe uns aus der Dunkelheit ins Licht», bei der Sophia University in Japan «Licht der Wahrheit», bei der Polytechnic University of the Philippines «Licht der Nation» und bei der portugiesischen Universität von Lissabon «Zum Licht». Ich vermute, dass sich der Architekt auch von dieser Idee der Wissenschaft als Lichtbringer hat inspirieren lassen, als er so viel natürliches Licht in das Gebäude gebracht hat. Von unserem Kursraum geht es auf eine Dachterrasse, wo sich Kursteilnehmende gerne in der Pause aufhalten. Ich geselle mich oft zu ihnen und lasse den Blick über St. Gallen hin zum Bodensee schweifen, bevor wir uns im Kurs wieder den Firmengeschichten widmen.

Die fünf Geschichten im vorliegenden 4. Band der HSG Firmengeschichten sind Woche für Woche während des Frühjahrssemesters im SQUARE gezimmert worden. Über die Lernphilosophie des Kurses habe ich sehr detailliert im Vorwort von Band 1 geschrieben, den man hier lesen und herunterladen kann: HSG Firmengeschichten 2019. Die Verfassenden haben sich das Unternehmen für ihr Kapitel selbst ausgesucht.

Ich darf Ihnen wieder fünf Firmen vorstellen, deren Gründungsjahre bis ins 19. Jahrhundert reichen: Beim Grand Resort Bad Ragaz ist es 1868, bei Geberit 1874, bei Zeppelin 1908, Leica Geosystems 1921 und Charles Vögele 1959. Die Gründungsorte der Firmen liegen alle im Umkreis von 84 Kilometern um die Stadt St. Gallen. Zwei liegen nah am Bodensee (Zeppelin und Leica Geosystems), zwei am Zürichsee (Geberit und Charles Vögele) und das Grand Resort Bad Ragaz am südlichen Ende des Kantons, nicht weit von Chur.

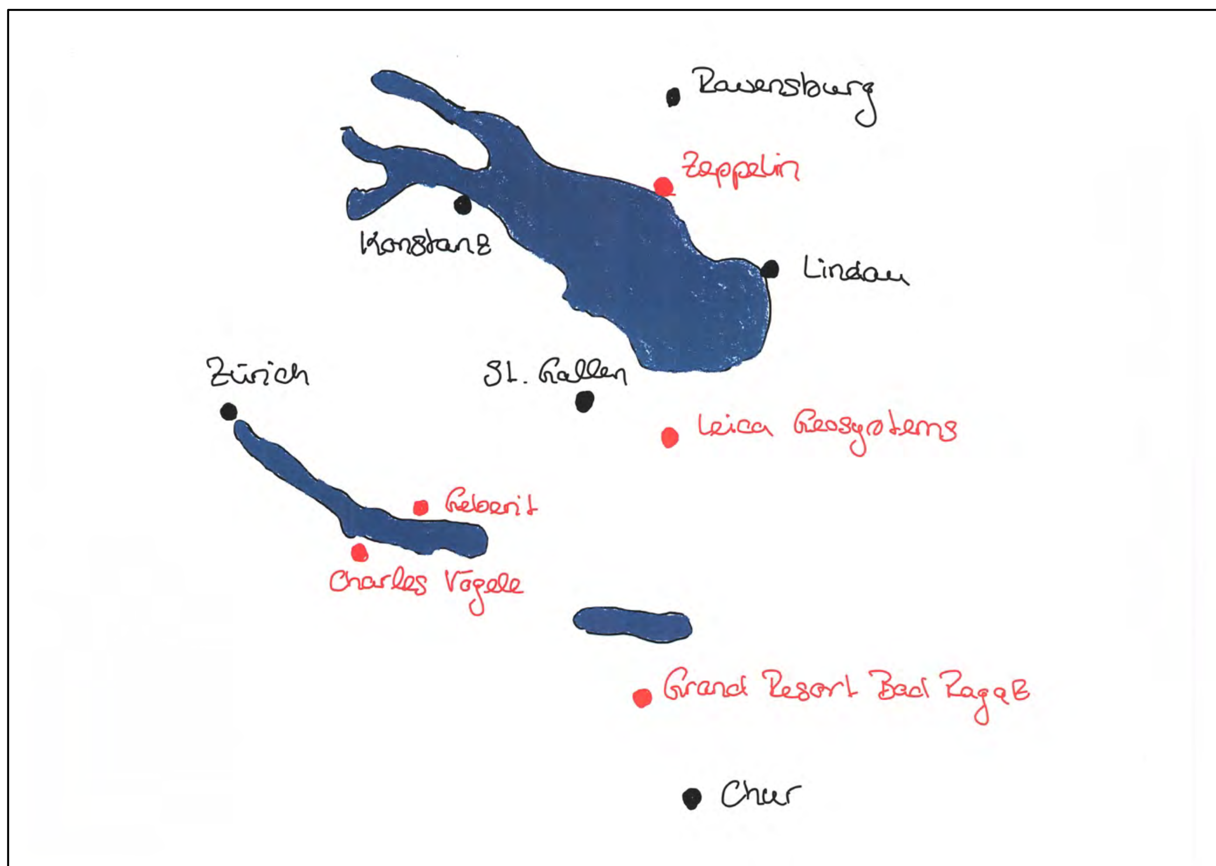


Abbildung 2: Hauptsitze der fünf Firmen. Zeichnung von Christina Frei-Reber

In den Kapiteln lernt man wieder sehr viel interessantes über den historischen Kontext der Unternehmen, ihre Strategien und die vielzähligen Hürden, die genommen werden mussten, um sich gegen die Konkurrenz im In- und Ausland zu behaupten.

Alle Verfassende werden im Kurs angehalten, nicht nur Geschichten zu schreiben, die sich gut lesen lassen, sondern die auch objektiv wahr sind und analytisch überzeugen. Die Geschichten sollen einem kritischen Auge standhalten können. Vladimir Putin hat sich im Sommer 2021 als Geschichtsschreiber der Ukraine versucht und in seinem eigenen Kopf die russische Invasion der Ukraine gerechtfertigt. Seine Geschichte kann man hier unter dem Titel «On the Historical Unity of Russians and Ukrainians» auf Englisch nachlesen. Kein professioneller Historiker nimmt Putins fabulieren zur Ukraine ernst. Die Ansprüche an die Studierenden lagen also wesentlich höher als die Ansprüche, die Putin an seine Geschichtsschreibung legte.

Kapitel 1 liefert die Geschichte der Luftschiffbau Zeppelin GmbH. Yannik Breitenstein, Jan Göbel & Maximilian Thumm präsentieren eine spannende historische Analyse über die Entwicklung und das Ende der ursprünglichen Zeppeline und der Firma, die die ersten fliegenden Schiffe produziert hat.



Abbildung 3. Wal im Bodensee? Quelle: Maria Gurmann

Als die Gruppe vorschlug, die Geschichte der Luftschiffbau Zeppelin GmbH zu schreiben, hatte ich Bedenken, denn im Band 3 der HSG Firmengeschichten hatte eine andere Gruppe die Geschichte der Zahnradfabrik Friedrichshafen, einer Tochtergesellschaft der Luftschiffbau Zeppelin GmbH, geschrieben. In der Geschichte wurden auch schon kurz die

Muttergesellschaft und das Luftschiff des Grafen Zeppelins erwähnt. Mir war also nicht klar, ob man mit einer Geschichte der Luftschiffbau Zeppelin GmbH wirklich viel Neues berichten kann. Yannik Breitenstein, Jan Göbel & Maximilian Thumm waren nach weiteren Recherchen aber überzeugt davon. In der Tat haben sie mit ihrem Kapitel einen tollen neuen Beitrag geliefert auch für diejenigen Leser, die schon die ZF-Geschichte aus Band 3 kennen. Ich las das fertige Produkt spätabends und konnte es nicht mehr aus der Hand legen, denn die Geschichte der Luftschiffbau Zeppelin GmbH verläuft äußerst abenteuerlich. Das Archiv der Luftschiffbau Zeppelin GmbH hat so ausführliche Quellen, dass ich mich während der Arbeit im SQUARE manchmal sorgte, die Autoren verlören sich so in Details, dass man als Leser vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen kann. Wenn man zu viele einzelne Bäume präsentiert bekommt, gehen meistens die klaren Botschaften verloren. Kurz gesagt, ich hatte Angst, dass es bei dieser Geschichte trotz einer tollen Vision wie bei Zeppelin Graf Hindenburg im Jahre 1937 zu einer Bruchlandung kommen würde. Zu meiner Freude hat das Autorenteam nach seiner Präsentation des 3. Milestones im SQUARE noch mal durchgestartet und präsentiert uns nun mit seiner Geschichte einen Panoramaflug über die Geschichte der Luftschifffahrt, als es noch nicht klar war, dass Flugzeuge später einmal Luftschiffe als Transportmittel vom Himmel verdrängen würden. Heutige «Zeppeline» dienen der Werbung oder kurzen Ausflügen, aber nicht um von Friedrichshafen nach São Paulo zu fliegen, wie man es auf dem Buchumschlag sehen kann. Das Lesen der Geschichte hat mich auch inspiriert, einen Besuch im Zeppelinmuseum in Friedrichshafen zu machen, der sich auf jeden Fall lohnt. Ich fand besonders interessant, die Passagierräume eines ursprünglichen Zeppelins durchlaufen zu können. Ja, es wurde damals mit Stil gereist!

In die Schweiz kommen jährlich deutlich weniger Besucher als in das benachbarte Österreich. 2019, im Jahr vor Corona, waren es 11.1 Millionen in der Schweiz und 29.5 Millionen in Österreich. Bei den Umsätzen liegt die Schweiz jedoch gleichauf mit Österreich mit 22.9 Milliarden US$ in CH und 22.9 Milliarden US$ in A. Die Zahlen kommen vom UNWTO World Tourism Barometer und zeigen, dass die Schweiz mehr Luxus im Tourismus anbietet als Österreich. Bad Ragaz ist meiner Internetrecherche zufolge die feinste Adresse im Kanton St. Gallen und bei der gehobenen Klientel in Deutschland einer der bekanntesten Urlaubsorte der Schweiz, unter anderem, weil er seit dem 19. Jahrhundert als eine Topadresse für Kuren gilt. In Kapitel 2 zeichnen Lorena Eichel, Joëlle Ochsner & Lorena Hutter die Geschichte des Grand Resort Bad Ragaz. Vor zwei Jahren war ich zum ersten Mal dort, weil man auch als Normalbürger für 47 Franken einen Tag lang Einlass in die Tamina Therme bekommen kann, welche dem Hotelkomplex angeschlossen ist. Nachdem wir uns in den warmen Quellen der Taminaschlucht, die schon 1242 entdeckt wurde, erholt hatten, schauten wir uns das Areal des Grand Hotel und den Ort Bad Ragaz an. Wir lernten, dass alle drei Jahre in Bad Ragaz die Schweizer Ausstellung für Skulpturen stattfindet. Vor dem Eingang des Quellenhofs sahen wir die ersten Skulpturen und konnten im ganzen Ort weitere Kunstobjekte finden.



Abbildung 4. Bad Ragaz, 8. Schweizer Triennale der Skulptur. Quelle: Eigenes Foto

Ich habe mich sehr gefreut, als Lorena Eichel, Joèlle Ochsner & Lorena Hutter sich entschieden haben, über das Grand Resort Bad Ragaz zu schreiben, weil ich gerne mehr zur Geschichte dieses Kurortes erfahren wollte. Sie schafften es in ihrem Kapitel zu erklären, wie Bad Ragaz zu einer Nobeladresse aufgestiegen ist und die Leitung des Grand Hotel immer wieder neue Investitionen riskieren musste, um nicht von anderen Orten in der Schweiz abgehängt zu werden. Besonders hilfreich für das Verständnis der Geschichte fand ich den Vergleich mit anderen Hotels der gleichen Klasse in der Schweiz, wie dem Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa in Interlaken und dem Kulm Hotel in St. Moritz, die zur ähnlichen Zeit gegründet worden sind.

In Kapitel 3 erzählen Sabrina Cappellari, Jonas Jörchel und Claudia Steiger die Geschichte der Geberit. Mir war die Firma kein Begriff, bis ich vor vier Jahren in die Schweiz gezogen bin und auf fast jeder Toilette, öffentlich wie privat, den Namen Geberit an der Wand geschrieben sah. Geberit ist in Europa Marktführer für Sanitärprodukte. Dies wunderte mich, da die Schweiz ein Hochlohnland ist und Sanitäranlagen mir nicht als Hightech-Produkte erschienen, bei denen man höhere Preise durchsetzen kann. Ich war also gespannt, wie die Verfassenden dieses Rätsel auflösen würde. Ich will nur so viel verraten: Das Installationssystem, das auch als Vor- oder Hinterwandsystem bezeichnet wird, wurde von Geberit erfunden.

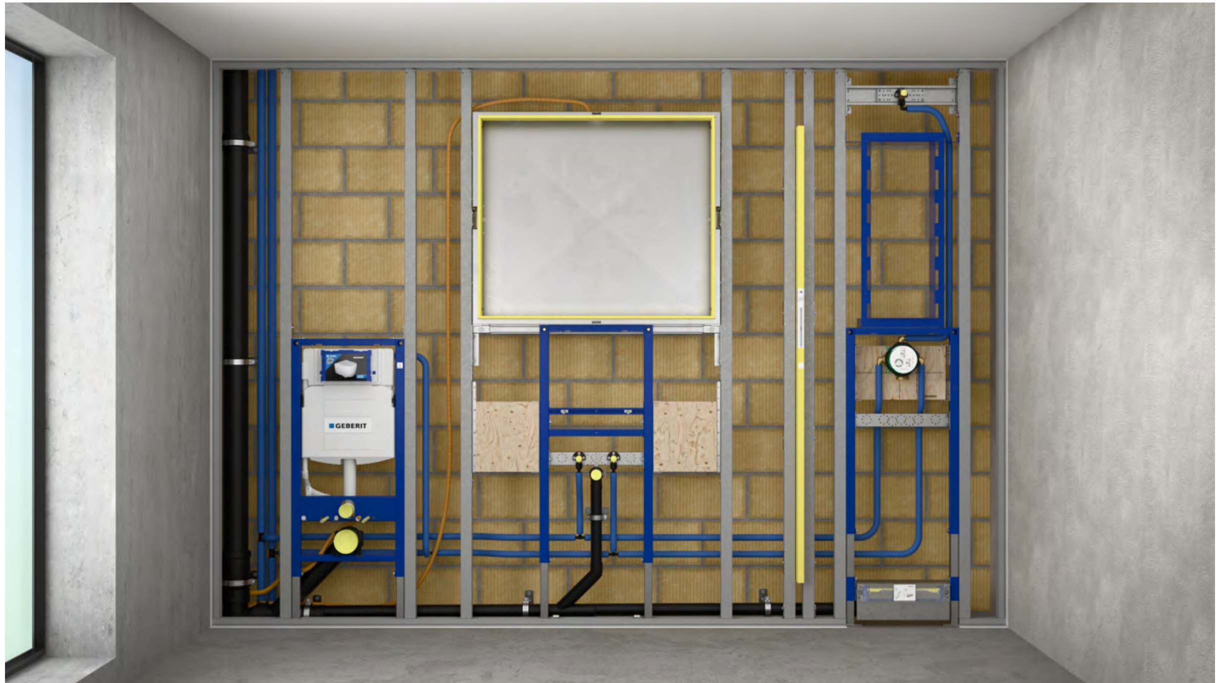


Abbildung 5. Geberit-Vorwandsysteme. Quelle: Geberit

Damit ist das Bauen von Bädern und Toiletten in Betonbauten wesentlich einfacher geworden. Installationsfirmen lieben die Flexibilität und die Zeitersparnis, die dieses System liefert, und nehmen dabei gerne höhere Materialpreise in Kauf.



Abbildung 6. Ladeneröffnung von Vögele in Aarau 1969. Quelle: NZZ

Kapitel 4 widmet sich einer Firma, deren Modeläden einstmals viele Städte der Schweiz geschmückt haben. Fiona Bernasconi, Laura Cortesi und Felicia Fuchser erzählen die Geschichte der Charles Vögele AG, die ehemals eine grosse Schweizer Erfolgstory war. Zu ihrer Spitzenzeit war die Firma der grösste Bekleidungseinzelhändler in Europa und hatte ein Netz an 759 Filialen mit Standorten in Belgien, Deutschland, Niederlanden, Österreich, Schweiz, Slowenien und Ungarn. 2017 war die Firma pleite. Aus dem Konkurs wurde dann noch Vögele Shoes weitergeführt, das Ende 2022 auch in den Konkurs schlitterte. Der grosse Fall von Vögele erinnert an ähnlich große Pleiten wie der Quelle AG in Deutschland oder der Sears in den USA und unterstreicht, wie schwierig es ist, über Jahrzehnte erfolgreich zu sein.

Kapitel 5 wandert vom Zürichsee zurück an den Bodensee und beschäftigt sich mit anderen Instrumenten, die wichtig für die Baubranche sind: Leica Geosystems wurde ursprünglich als WILD Heerbrugg im Rheintal gegründet. Alejandro Häfliger und Moritz Müller erzählen, wie das innovative Unternehmen es geschafft hat, Vermessungsgeräte in die ganze Welt zu verkaufen. Das ursprüngliche Know-how der Firma brachte Heinrich Wild von der Firma Zeiss in Jena mit, wo er Vermessungsgeräte als Oberingenieur konstruiert hat.



Abbildung 7: Carl Zeiss Nivellier II im Vergleich zu Wild NKII (rechts).
Quelle: Nicolàs de Hilster (www.dehilster.info)

Dies erinnert an viele Halbleiterfirmen im Silicon Valley oder Autofirmen in Detroit, die oft von Ingenieuren gegründet wurden, die vorher bei etablierten Firmen gearbeitet haben.

Steven Klepper hat in einer Arbeit gezeigt, dass je erfolgreicher der vorige Arbeitergeber war, desto höher die Wahrscheinlichkeit, dass Neugründungen, wie im Fall von Heinrich Wild über längere Zeit erfolgreich sein würden. Wild Heerbrugg hat sein Know-how immer weiterentwickelt. Dann kam es Anfang der siebziger Jahre zu einer großen Krise, die gemeistert werden musste. Es gab auch im Laufe der Geschichte immer öfters Eigentümerwechsel, was zu einer Reihe von Namenswechseln des Unternehmens führte bis hin zum heutigen Namen «Leica Geosystems». Schon die vielen Namenswechsel liefern Stoff für eine interessante Geschichte, in deren Zentrum der Ort Heerbrugg steht.

Ich möchte mich an dieser Stelle bei Dr. Peter Röllin und Dr. Paul Achleitner bedanken, die als Gastdozenten unseren Kurs bereichert haben. Besonderer Dank gilt auch Benedikt Schuler, der als mein Assistent den Kurs begleitet hat und den Studdierenden viele Anregungen geben konnte, wie sie ihre Firmengeschichte wissenschaftlich und spannend schreiben können.

Ich wünsche viel Spass beim Lesen der fünf interessanten Geschichten.

Johann Peter Murmann, Februar 2023

Luftschiffbau Zeppelin GmbH – Aufstieg und Niedergang der Luftschiffindustrie

Autoren: Yannik Breitenstein, Jan Göbel & Maximilian Thumm

Einführung

Für die Bewohner des Bodenseeraums ist es ein gewohntes Bild: Ein Zeppelin, der über dem Bodensee fliegt. All das begann am 2. Juli 1900 mit dem 20-minütigen Jungfernflug des ersten Zeppelins „LZ 1"[1]. Die Abkürzung „LZ" steht hierbei für „Luftschiffbau-Zeppelin", eine Firma, die 1908 gegründet wurde und durch die Fabrikation ihrer einzigartigen Luftschiffe Weltruhm erlangen sollte. Die Geschichte der LZ GmbH verlief aber alles andere als linear: Die Zerstörung des vierten Zeppelins, der "LZ 4", durch einen Sturm bedeutete beinahe das vorzeitige Aus für die Vision von Graf Ferdinand von Zeppelin und seine Luftschiffe. Das deutsche Volk hatte jedoch gefallen an der Luftschiffidee gefunden und in Folge im Rahmen einer ausserordentlichen Spendenaktion das Startkapital der Luftschiffbau Zeppelin GmbH (LZ GmbH / LZ) aufgebracht, die damit 1908 gegründet werden konnte[2]. In den ersten zehn Jahren ihres Bestehens erlebte die LZ GmbH einen kometenhaften Aufstieg, baute 110 Zeppeline und entwickelte sich zu einem aufstrebenden Firmenkonglomerat von nationaler Bedeutung. Doch wie hat es Luftschiffbau Zeppelin geschafft, innerhalb so kurzer Zeit so erfolgreich zu werden und seine starken Konkurrenten auszumanövrieren? Auf den schnellen Erfolg folgte bald die Krise, nachdem die Nachfrage nach Luftschiffen gegen Ende des ersten Weltkriegs ausblieb und der LZ GmbH der Bau von Luftschiffen durch den Versailler Vertrag nahezu gänzlich untersagt wurde[3]. Wie konnte Luftschiffbau Zeppelin diese scheinbar aussichtslose Periode überstehen? In der folgenden Zeit bis zu Anfang des zweiten Weltkriegs wurden nur noch sechs Zeppeline gebaut. Gleichzeitig wandelte sich die LZ GmbH vom Luftschiffbauer zum diversifizierten Konzern. Hatte die LZ GmbH ihr Überleben trotz geringer Nachfrage den mitunter erfolgreichen Tochterunternehmen zu verdanken und weshalb hielt man trotz der stagnierenden Nachfrage am Bau von Luftschiffen fest? Unsere Geschichte wird Antworten auf diese und weitere Fragen geben.



Abbildung 1: Die «Graf Zeppelin» und die «Hindenburg»

Das vorliegende Buchkapitel erzählt die Geschichte der Luftschiffbau Zeppelin GmbH anhand von vier Perioden und der Vorgeschichte. Um den Kontext der Entstehung des Unternehmens

aufzuzeigen, wird zu Beginn ein kurzer Überblick über die Vorgeschichte sowie Einflussfaktoren aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft um die Jahrhundertwende zum 20. Jahrhundert gegeben. Die erste Periode behandelt den Zeitraum von der Gründung bis zum Anfang des ersten Weltkrieges und veranschaulicht, welche Erfolgsfaktoren zum Aufstieg und zur Marktdominanz der LZ GmbH beigetragen haben. Die zweite Periode behandelt die Kriegszeit und den Umgang von LZ mit der Kriegswirtschaft und dem sprunghaften Anstieg und Einbruch der Nachfrage. Die dritte Periode erstreckt sich über die unmittelbare Nachkriegszeit. Hier wird verdeutlicht, welche Rahmenbedingungen und strategischen Entscheidungen es Luftschiffbau Zeppelin trotz der ausbleibenden Nachfrage und des Versailler Vertrags ermöglicht haben, zu überleben. Die vierte und letzte Periode beginnt 1926 und befasst sich mit den Faktoren, die zum Niedergang des Luftschiffbaus und der Abwrackung der letzten beiden Zeppeline 1940 geführt haben.

Vorgeschichte – Von der Vision zum Unternehmen

Graf Ferdinand von Zeppelin und seine Vision der Luftschifffahrt

Welche Vision führte zur Gründung der LZ GmbH und welchen Zweck verfolgte das Unternehmen? Erste Ideen zu einem Luftschiff konkretisiert der Graf in seinen Tagebucheinträgen 1873/1874 in der Form eines Ballonfahrzeugs für den Transport von Passagieren, Post und Fracht.[4] Mit der Verabschiedung des Grafen Zeppelin aus dem aktiven Militärdienst 1890, hatte dieser nun endlich die Zeit sich seiner Vision zu widmen.[5] Der Graf realisierte rasch, dass er den Bau eines Luftschiffs aufgrund der projektierten Grösse nicht allein finanzieren könnte. Aufgrund

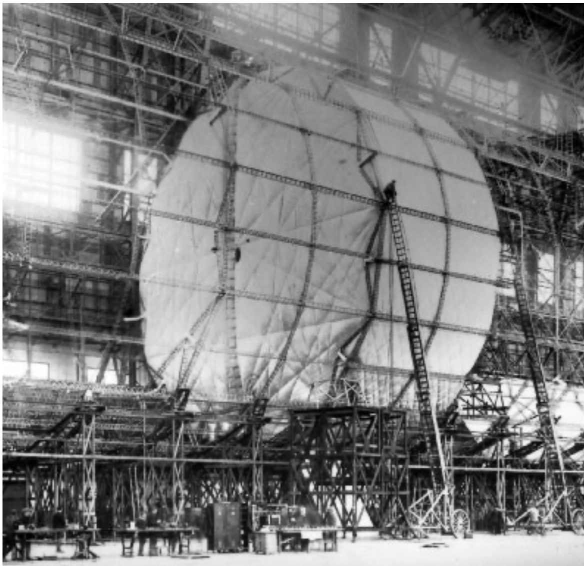


Abbildung 2: Aufgeblasene Gaszelle in dem Gerüst eines Zeppelins.

Technologie der Luftschiffe

Grundsätzlich bestehen Luftschiffe aus einer Gondel, Antrieben und dem stoffbezogenem Gerüst oder «Ballon». In der Gondel finden Personen und Fracht Platz. Sie hängt typischerweise unterhalb des Gerüstes / Ballons. Die Motoren sind entweder hinter der Gondel oder an dem Gerüst montiert und treiben über Propeller das Luftschiff an. Der Ballon beinhaltet, anders als bei Heissluftballonen, nicht direkt Gase oder heisse Luft für den Auftrieb, sondern mehrere *Gaszellen*, die Gasgemische beinhalten. Bei Luftschiffen, deren Ballon nicht von einem Gerüst gestützt war, sprich die zusammenfielen, wenn die Luft herausgelassen wird, spricht man von «Prallluftschiffen». Luftschiffe, deren Ballon über ein starres Gerüst verfügten, wurden «Starrluftschiffe» genannt. Hybride der beiden waren unter dem Namen «Halbstarre Luftschiffe» bekannt.

positiver Gutachten seiner Entwürfe, wurde die «Aktiengesellschaft zur Förderung der Luftschifffahrt» gegründet und mit einem Kapital von 800 000 Mark ausgestattet, das genügte, um einen ersten Prototyp, die LZ 1, zu bauen.6 Der württembergische König Willhelm II. stellte dem Grafen dafür ein Gelände an der Manzeller Bucht des Bodensees in der Nähe von Friedrichshafen zur Verfügung, wo die Bauvorbereitungen bald begannen.[7]

Der Bau des ersten Starrluftschiffes «LZ 1»

Die «LZ 1» wurde nach Vision des Grafen von Zeppelin konstruiert und absolvierte einen erfolgreichen Jungfernflug. Die finanziellen Mittel des Unternehmens waren jedoch zu knapp für die Umsetzung von kapitalintensiven Bauprojekten wie dem Bau von Luftschiffen und der notwendigen Finanzierung der Forschung. Dies führte zur baldigen Erschöpfung des Kapitals. Die AG wurde daher liquidiert und der Graf kaufte den Zeppelin und die Halle aus der Liquiditätsmasse raus.[8] Für den Bau eines zweiten, verbesserten Zeppelins müsste er daher erhebliche private Eigenmittel aufwenden.[9] Der fertige Zeppelin «LZ 2» wurde 1905 bei einer Notlandung in einem Sturm beschädigt, was Bedauern bei allen Beteiligten auslöste. Erst die technischen Erfolge des dritten Prototyps, der «LZ 3», bewirkten ein Umdenken der Behörden zugunsten Zeppelins Luftschiffen mit Starrbauweise. Bis zu diesem Zeitpunkt wurden die Bemühungen des Grafen sehr kritisch beobachtet. Als daher die Einstellung der Fahrten mit der «LZ 3» aufgrund von Geldmangel drohte, erhielt Ferdinand von Zeppelin von der Kaiserlichen Kommission für Motorluftschifffahrt, die zuvor nur den Bau von Prallluftschiffen unterstützt hat, finanzielle Unterstützung.[10]

Politische Spannungen in Europa führen zu ersten Aufträgen für Starrluftschiffe

Weshalb hatte nun das Deutsche Reich seine Haltung gegenüber dem Grafen von Zeppelin und seinen Starrluftschiffen geändert? Auslöser dafür waren die erfolgreichen Versuche und Fortschritte Frankreichs im Luftschiffbau, die die deutsche Regierung verunsicherte. Das Interesse des Reiches fusste allerdings ausschliesslich auf militärischen Überlegungen und lief damit zum Teil den Vorstellungen Zeppelins entgegen. Dieser hatte zu Beginn seiner Pläne und Ideen hauptsächlich die Verwendung für zivile Zwecke (Passagier-, Post- und Frachtverkehr, Forschungsexpeditionen, etc.) betont, jedoch den militärischen Einsatz im Kontext der französischen Luftfahrtversuche nicht verneint.[11] Die zunehmende politische Spannung in Europa war zu diesem Zeitpunkt bereits vernehmbar.

Trotz des eigentlichen Ziels, dem Aufbau der zivilen Luftfahrt, konnte Zeppelin nicht auf das Reich als Kunden verzichten. Es war zu diesem Zeitpunkt der einzig möglichen Abnehmer in Deutschland für die Luftschiffe von Zeppelin. Zeppelin würde daher auf die Bedürfnisse seines einzigen Kunden eingehen müssen, wenn er seine langfristigen Pläne für die zivile Luftschifffahrt nicht aufgeben wollte. Als Beweis für deren praktische Umsatzbarkeit flog die LZ 4



Abbildung 3: Die «LZ 4» vor dem drehbaren Hangar auf dem Bodensee. Postkarte von 1908.

am 1908 in einer 12-stündigen Fahrt über den Vierwaldstättersee. Bei einer Notlandung einer späteren 24-Stundenfahrt wurde die LZ 4 von einem Gewitter erfasst und musste notlanden. Die am Boden festgezurrte LZ 4 wurde gegen einen Wald getrieben, durch elektrostatische Aufladung kam es zur Funkenbildung und zur Entzündung des Gases. Die LZ 4 brannte daraufhin komplett aus.[12]

Die Spendenaktion des deutschen Volkes für den Grafen von Zeppelin

Nach dem Unglück der LZ 4, wurde eine spontane Spendenaktion des deutschen Volkes lanciert. Die von einem rasch gegründeten Komitee koordinierte Sammlung erzielte innerhalb von sechs Wochen einen Betrag von 6.25 Mio. Mark.[13] Die Summe wurde in die eigens dafür errichtete «Zeppelin-Stiftung» eingebracht. Gleichzeitig wurde 1908 für die operative Umsetzung des Zeppelinbaus auch die Luftschiffbau Zeppelin GmbH gegründet, um die es in dieser Firmengeschichte primär gehen wird. Die Zeppelin-Stiftung war somit ab der Gründung der LZ GmbH, deren Mehrheitsgesellschafterin, fungierte jedoch primär als Holdinggesellschaft.[14] Der Graf übernahm die Rolle des Vorsitzes der Stiftung; als Generaldirektor der LZ GmbH wurde Alfred Colsman berufen.[15] Der Graf von Zeppelin war nicht nur Vertreter der Luftschiffidee, sondern daran interessiert, die Luftfahrt allgemein voranzutreiben: So lassen seine privaten Investitionen und spätere Diversifikation seines Unternehmens auch Rückschlüsse auf seinen Glauben an das Potenzial von Flugzeugen zu.

Periode 1 – Vom Startup zum Grosskonzern: Geschichte der Integration

Wie würde es die LZ GmbH nun schaffen innert kürzester Zeit zum weltweit führenden Starrluftschiffbauer aufzusteigen und die Konkurrenz hinter sich zu lassen? Nach der Gründung des Unternehmens, stand dem Bau von Luftschiffen – zumindest formell – nichts mehr im Wege. Die Jahre von 1908 bis 1914 waren massgeblich vom Vorantreiben technologischer Fortschritte im Zeppelinbau geprägt. Als Pioniere der Industrie hatte die LZ GmbH anfänglich keine Lieferanten, deren Produkte den Anforderungen der Luftfahrt gerecht werden konnten, weshalb eigene Unternehmen dafür gegründet wurden, woraus später ein entlang der Wertschöpfungskette eng integrierter Grosskonzern entstand. Die besonderen Aluminium-Gerüste der Starrluftschiffe, die Zeppelin-Luftschiffe auszeichnete, der enge Kontakt zu den Abnehmern im Rahmen des Wettrüstens und die Ausgründung von Tochtergesellschaften ermöglichten der LZ GmbH bis 1918 ein starkes Wachstum und den Aufbau einer de facto Monopolstellung im deutschen Markt.

Einstieg in die zivile Luftschifffahrt mit der «DELAG»

Im Jahre 1909 setzte Graf von Zeppelin für seine Vision der zivilen Luftschifffahrt den Grundstein: Er gründete die «Deutsche Lufschifffahrts-AG» (DELAG). Bei der DELAG entschied man sich bewusst für die Unternehmensform einer AG, um das Risiko, welches mit dem Betrieb eines Luftschiffes einherging, auf mehrere Aktionäre zu streuen. Die bis 1910 gebauten Luftschiffe wurden alle bei Unfällen irreparabel beschädigt[16]. Doch was waren die Gründe für die Unfälle und welche Konsequenzen zog die LZ GmbH daraus? Unzureichende Wettervorhersage, fehlende Erfahrung der Besatzung und Mangel an Drehhallen, die der Windrichtung entsprechend gedreht werden konnten, wurden als Hauptursachen für viele Luftschiffunglücke der Anfangszeit genannt. Trotz der Unfälle blieb der Glaube an das Potenzial der Luftschiffe weiterhin bestehen[17].

Die notwendigen Verbesserungen der Luftschiffe förderten insbesondere auch Innovationen in anderen Bereichen: Es wurden beispielsweise spezielle Motoren benötigt, um Luftfahrzeuge in grösseren Höhen anzutreiben genau wie Propeller in nie dagewesener Grösse und Funksysteme für die Kommunikation mit dem Boden. Um Fortschritte in der Antriebstechnologie zu erreichen, gründete die LZ GmbH gemeinsam mit dem bekannten Motorenentwickler Wilhelm Maybach 1909 die «Luftfahrtzeug-Motorenbau-Gesellschaft». Er sollte sich als Leiter des Unternehmens auf die Konstruktion und den Bau von Motoren konzentrieren.[18]



Abbildung 4: Die «LZ 10» auf einer Postkarte

Nach einem unfallreichen Jahr 1910 wendete sich schliesslich 1911 das Blatt für LZ: Das Vertrauen der Bevölkerung und des Militärs konnte die LZ GmbH, respektive die DELAG, durch 224 erfolgreiche Fahrten der «LZ 10» innerhalb von zwei Jahren. Im Jahr 1911 betrug der Umsatz bereits 1.3 Mio. Mark, eine Verdopplung im Vergleich zum Vorjahr.

Zahlungskräftige Zielgruppe mit hohen Ansprüchen: Das Deutsche Reich

Für kommerziellen Erfolg muss ein Angebot auf eine Nachfrage treffen – doch wer könnte an Luftschiffen interessiert sein, bzw. sich diese überhaupt leisten? Nach ersten kommerziellen Erfolgen im Vorjahr, erreichte die LZ GmbH im Jahre 1912 neue Höhen: Eine Welle an Ausgründungen von Tochtergesellschaften startete, grosse technologische Fortschritte wurden errungen und die Grundlage für eine (de facto) Monopolstellung wurde gelegt. Im Jahresbericht von 1912 sprach LZ erstmals von der erfolgreichen Darstellung der Überlegenheit von Starrluftschiffen gegenüber Prallluftschiffen, wie sie u.A. von anfänglichen Konkurrenten wie Parseval gebaut wurden[19]. Dies lag primär an den Anforderungen des Militärs, mit den Luftschiffen schwere Bomben und eine Vielzahl an Personen befördern zu können. Insbesondere Starrluftschiffe waren dem Zweck dienlicher, da sie aufgrund ihrer stabilen Bauweise schwerere Ladungen transportieren konnten[20]. Dies bedeutete jedoch kein Ende der Prallluftschiffe. Die

Produkte Parsevals wurden weiterhin vom Militär für Erkundungsschiffe abgenommen, fielen somit also als Konkurrent Zeppelins weg, da sie einen anderen Nutzen boten[21].



Abbildung 5: Nicht-aufgeblasene Gaszelle der LZ 129

Ein interner Personalwechsel bei der Marine zu Gunsten der Zeppelin-Befürworter, bescherte LZ einen weiteren zahlungskräftigen Abnehmer. Zu dieser Zeit waren die Luftschiffe für den militärischen Gebrauch damaligen Flugzeugen in Sachen Geschwindigkeit, Flughöhe, Reichweite, Tragkraft und «Schadenspotenzial» weit überlegen[22]. Aufgrund fehlender Grösse im Vergleich zu Luftschiffen, waren damalige Flugzeuge auch für den zivilen Personentransport ungeeignet und fanden deshalb dafür kaum Verwendung.

Aufgrund der zunehmend angespannteren Situation des Wettrüstens in Europa, stand das deutsche Militär und insbesondere die Marine unter Innovationsdruck, was die Nachfrage nach fortschrittlichen Luftschiffen massgeblich steigerte. Um den Ansprüchen des Militärs gerecht zu werden, entwickelte LZ eine erste Form der drahtlosen Telegraphie für Luftschiffe, was die Kommunikation zum Boden revolutionierte[23]. Die Sicherheit der Luftschiffe im Flugverkehr wurde auch erhöht, da LZ von Gaszellen aus oftmals brüchigem Gummi auf solche aus sog. Goldschlägerhaut umstellte. Ein weiterer Grund für die Annahme der Preiserhöhung von Abnehmerseite war die strategisch platzierte Bemerkung gegenüber Marine und Heer, dass die LZ gerne auf lukrative Lieferungen an das Ausland verzichtete, sofern das Reich im Gegenzug durch garantierte Abnahmen und Zahlung der verlangten Preise das Überleben der Gesellschaft sichern würde[24].

Goldschlägerhäute: Gaszellen aus rd. 700'000 Rindern

Die Gaszellen der Zeppeline mussten aus einem gasundurchlässigen Material gefertigt werden, um einem Entweichen des für den Auftrieb nötigen Stoffes vorzubeugen. Zu dieser Zeit war Gummi oft porös und konnte den Anforderungen für den Luftschiffbau nicht immer gerecht werden. Als Alternative fertigte man die Zellen aus sogenannter Goldschlägerhaut, bestehend aus den Blinddärmen von Rindern. Schätzungen zufolge wurden bis zum ersten Weltkrieg in deutschen Luftschiffen die Blinddärme von rund 700'000 Rindern verarbeitet.

Im selben Jahr wurde die zuvor gegründete «Luftfahrzeug-Motorenbau GmbH», vollständig von LZ aufgekauft. Diese belieferte als Marktführer im Bau von Luftschiffmotoren neben der LZ GmbH auch Parseval und Schütte-Lanz. Wobei letztere einen bedeutend höheren Preis bezahlten[25]. Die Ausgründung der Unternehmen zahlte sich aus strategischer Sicht also bereits

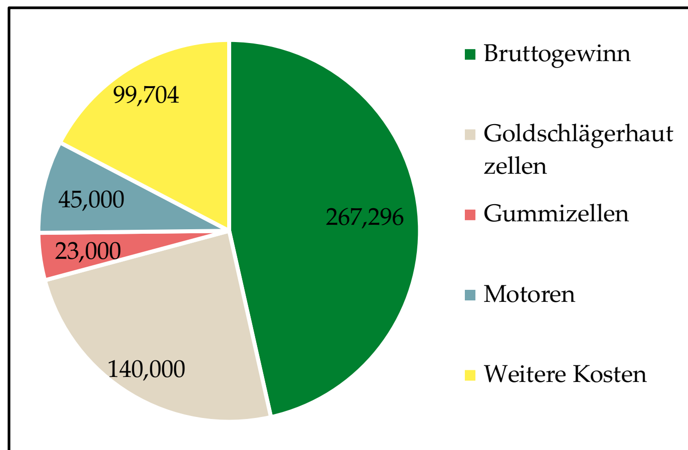


Abbildung 6: Zusammensetzung von Kosten und Gewinn eines Luftschiffs am Beispiel der LZ 12

aus: Die einzelnen Gesellschaften konnten sich auf ihren Zweck konzentrieren und Produkte konnten an die Konkurrenz verkauft werden. Durch die Ausgründungen konnten auch Produkte für andere Branchen, wie den Flugzeugbau, entwickelt werden, was den Vorteil einer Diversifikation des Angebotes mit sich brachte. Mit Gaszellen als Hauptkostentreiber im Zeppelinbau (vgl. Abbildung 6), konnte durch die spezialisierte Ballonhüllen-Gesellschaft eine nahezu marktbeherrschende Stellung im Einkauf von Rinderblinddärmen geschaffen werden, was einerseits das Angebot für den Zeppelinbau absicherte und andererseits auch die Konkurrenz zusätzlich abhängig von der LZ GmbH machte.

Trotz einer Verdoppelung des Umsatzes auf 2.1 Mio. Mark gegenüber dem Vorjahr, durch den Verkauf von vier Zeppelinen, davon zwei an die DELAG und jeweils einen an das Heer und die Marine, schrieb die LZ weiterhin Verluste. Jene gingen zu Lasten des Eigenkapitals und zwangen die Gesellschafter das Gesellschaftskapital um 3.0 Mio. Mark zu erhöhen[26]. Ein Treiber dieser Verluste war unter anderem auch die Beteiligungen an der DELAG. Diese sollte im nächsten Jahr profitabel werden, in der Erwartung höherer Umsätze durch mehr Fahrten und unter der Bedingung, dass die Fahrten unfallfrei bleiben. Der Hauptgrund für die operative Aufrechthaltung der DELAG waren aber weniger potenzielle Gewinne in den Folgejahren, als die Zeppeline bei kulturellen Anlässen vorzuführen und dadurch die Popularität bei der Bevölkerung aufrecht zu erhalten.[27]

Die Manifestierung des Monopols durch Spezialisierung

Im folgenden Jahr, 1913, gliederte die LZ zwei weitere Unternehmen aus: Die «Zeppelin Wohlfahrt GmbH» mit dem Zweck der Entwicklung der Gegend und damit der Lebensverhältnisse der Mitarbeitenden und die Zeppelin Hallenbau GmbH. Letztere war insbesondere tätig in der Beratung für des Kriegsministerium im Bau von Luftschiffhallen. Die Aufgaben der Wohlfahrtsgesellschaft lagen vor allem in der Beschaffung, Kultivierung und Zucht von Nahrung, dem Betrieb der Kantinen und der Bereitstellung von günstigem Wohnraum für die rasant gestiegene Mitarbeiterzahl von 97 auf 437 in 5 Jahren. Die LZ konnte in diesem Jahr ihre Gewinne gegenüber 1912 erneut mehr als verdoppeln auf 5.1



Abbildung 7: Zeppelindorf Friedrichshafen

Mio. Mark, was u.A. an einer durchgesetzten Preiserhöhung von 50% aufgrund der Verwendung von Goldschlägerhäuten lag, aber auch an einer Erhöhung der Lieferungen von vier auf sieben Zeppeline, davon fünf an das Heer, einen jeweils an die Marine und die DELAG[28]. Schütte-Lanz als einziger anderer Anbieter von Starrluftschiffen baute 1911 zwischen 1914 nur zwei Luftschiffe.

Im Jahresbericht äusserte sich die LZ GmbH zu einer starken Gegenwehr der Abnehmer, die eine Monopolstellung der LZ mit aller Gewalt zu verhindern versuchten. Die LZ gab sich aber kämpferisch und schrieb, dass sie alles daran setzen werden, ihre Vormachtstellung zu verteidigen und auszubauen[29.] Dies legt die Vermutung nahe, dass die Tochtergesellschaften der LZ ihre Konkurrenten hauptsächlich aus dem Grund weiterhin belieferten, dass sie lieber eine schwache Konkurrenz haben, als aufgespaltet oder verstaatlicht zu werden, weil man sie als Monopolisten wahrnahm. Des Weiteren konnten von den Lieferungen der konzerneigenen Zulieferbetriebe an die Konkurrenz hohe Preise erzielt werden.

Der Gewinn aus den Verkäufen an die Konkurrenz floss wiederum in die Verbesserung der Produkte, was die Stellung der LZ GmbH in einer selbstverstärkenden Dynamik weiter festigte. Zum Erfolg der LZ trugen in diesem Jahr vor allem auch Motorenbau GmbH und die Ballonhüllen-Gesellschaft bei. Die Motorenbaugesellschaft verdoppelte den Absatz und warf dadurch einen Gewinn in Höhe von 315.4 Tsd. Mark ab. Es wurden drei neue Motoren mit stark verbesserter Leistung entworfen, die vor allem für Flugzeuge vorgesehen waren. Ebenfalls erzielte die Ballonhüllen-Gesellschaft einen Gewinn von 57.5 Tsd. Mark. Auch hier wurde rund 10% der Produktion an die Konkurrenz Schütte-Lanz verkauft.

Entwicklung der zivilen Luftschifffahrt

Die Ergebnisse der DELAG im Jahr 1913 waren für die LZ eine absolute Enttäuschung: Wie erhofft konnten zwar die Umsätze stark gesteigert werden und das operative Geschäft blieb unfallfrei, dennoch musste die Gesellschaft einen hohen Verlust ausweisen. Ein Hauptgrund war das schlechte Wetter in der Hauptsaison. Die Umsätze setzten sich im Wesentlichen aus den direkten Erlösen durch die Passierbeförderung, Kartenverkäufen an Zuschauer für die Abflüge und Landungen sowie Flugtrainings für die Besatzungen der militärischen Abnehmer zusammen. Aufgrund des herben Verlustes trotz erhöhter Umsätze, kam intern die Frage auf, ob die zivile Luftfahrt jemals profitabel betrieben werden könne. Die Tatsache, dass die Erlöse aus Zuschauertickets die Erlöse aus Passiertickets überstiegen, unterstrich die Relevanz der Frage. Das Konkurrenzprodukt stellte damals auf den bedienten Strecken die Reise erster Klasse in Zügen dar, weshalb man sich bei der Preissetzung daran orientiert musste.[30]

Periode 2 – Sprunghafter Anstieg und Einbruch der Nachfrage durch die Kriegswirtschaft

Kriegseintritt und Wandlung der LZ GmbH zum Rüstungskonzern

Mit Beginn des ersten Weltkriegs im Juli 1914 stieg die bereits zuvor hohe Nachfrage des Deutschen Reichs nach Luftschiffen nochmals massgeblich an, wobei diese sich hauptsächlich auf

die nun bereits technologisch überlegenen Starrluftschiffe der LZ GmbH bezog. Gleichzeitig sorgte die Umstellung auf Kriegswirtschaft dafür, dass Preise im Wettbewerb kaum noch eine Rolle spielen, sondern das Reich den aufgerufenen Preis bezahlt. Aufgrund des Kriegseintritts wurde das deutsche Reich zum alleinigen Kunden und Luftschiffhersteller aus dem Ausland kamen als Konkurrenten nicht mehr infrage. Der zivile Luftschiffbetrieb durch die DELAG wurde eingestellt und die Luftschiffe an das Deutsche Reich verkauft.

Der damals einzige Konkurrent Schütte-Lanz stiess währenddessen auf Schwierigkeiten, seine Luftschiffe zu verkaufen.[31] In einer internen Mitteilung schrieb der Marine-Luftschiff-Korvettenkapitän Peter Strasser, dass die Schütte-Lanz-Schiffe nicht kriegstauglich seien, insbesondere weil die Holzkonstruktion den Feuchtigkeitseinflüssen nicht gewachsen wäre. Der Bau von Holzschiffen sei daher einzustellen.[32]

Demzufolge hatte LZ zu Kriegsbeginn noch geringfügige Konkurrenz beim Verkauf militärischer Luftschiffe, die jedoch nach kurzer Zeit deutlich geschwächt wurde. Dies war der für diesen Zweck besser geeigneten starren Bauweise der Zeppeline unter Verwendung fortschrittlicher Aluminium-Gerippe. Von anderen Unternehmen, die in den Luftschiffbau einsteigen könnten, ging keine realistische Gefahr aus. Der Eintritt neuer Anbieter von Luftschiffen war trotz der Attraktivität der Branche zu keinem Zeitpunkt zu fürchten. Dazu wären exorbitante Investitionen in Anlagen und Ressourcen notwendig gewesen, zudem hatte die LZ GmbH im Bau und Betrieb ein kaum überwindbarer Know-how-Vorsprung. In Kombination mit der integrativen Konzernstruktur hatte LZ somit einen langfristigen strategischen Wettbewerbsvorteil. Zur gleichen Zeit stellten Flugzeuge noch keine Alternative zu Luftschiffen dar in Bezug auf Reichweite und Nutzlast, dies sollte sich jedoch bald ändern.

Vom integrierten Unternehmen zum Konzern

Doch was genau ermöglichte es LZ sich auch während des ersten Weltkriegs gegen seine Konkurrenz durchzusetzen? Ein wichtiger Grund dafür ist, dass bereits vor Kriegsbeginn Tochtergesellschaften gegründet wurden, die für den Zeppelinbau benötigte Materialien produzieren, also vertikale Diversifizierung entlang der vorgelagerten Wertschöpfungskette betrieben wurde. Wichtige Beispiele hierfür sind die Ballonhüllen-Gesellschaft, die die Gaszellen für Zeppeline produziert, und die Motorenbau GmbH (bis 1912 Luftfahrzeug-Motorenbau-Gesellschaft, ab 1918 Maybach Motorenbau GmbH).[33] Der Vorteil der ausgeründeten Tochtergesellschaften lag darin, dass jede Tochter mit ihren Kompetenzen die jeweiligen Technologien gezielt weiterentwickeln konnten. Während LZ die eigenen Tochtergesellschaften als Zulieferer hatte und nicht von anderen Unternehmen abhängig war, waren Parseval und der Konkurrent Schütte-Lanz auf Tochterunternehmen der LZ GmbH angewiesen. Weil sich Töchter wie die Motorenbau GmbH oder die Ballonhüllen-Gesellschaft wiederum in ihrer Branche durch technische Überlegenheit durchsetzen konnten, mussten die anderen deutschen Luftschiffbauer bei LZ-Töchtern einkaufen, um nicht den Anschluss zu verlieren.

Herausforderungen für Zeppelin während des ersten Weltkriegs

Da Zeppelin sich gegen Parseval und Schütte-Lanz durchsetzen konnte, füllten sich die Bücher mit Aufträgen des Deutschen Reichs. Also stellt sich die Frage, wie das Unternehmen LZ (inkl. seiner Tochtergesellschaften), das bereits vor dem Krieg aufgrund der ständig ansteigenden Nachfrage stark wachsen musste, die nochmals schlagartig erhöhte Nachfrage nach Zeppelinen bedienen konnte. Massgeblich dafür, die Produktionsmengen zu erhöhen, waren Investitionen für den Kapazitätsausbau, sowohl bei der LZ als auch den Tochtergesellschaften. So wurde z.B. bei der Motorenbau GmbH im Jahr 1915 die Produktion im Vergleich zum Vorjahr verdreifacht, während der Gewinn auf demselben Niveau blieb. Gründe dafür waren der Ausbau der Fabrikanlagen, die Verdopplung der Mitarbeiterzahl und die Erhöhung der Gehälter um durchschnittlich 12%.[34] Zur Wahrnehmung der sozialen Fürsorge für Arbeiter und leitende Angestellte wurde die ebenfalls vor dem Krieg gegründete Zeppelin-Wohlfahrt GmbH weiter ausgebaut: Nach dem Bau des Zeppelin-Dorfes 1914 übernahm die Gesellschaft unter anderem auch den Betrieb von Kantinen und stellte durch Management der Produktion und des Bestandes von Obst, Gemüse und Nutztieren die Deckung der Bedürfnisse der Mitarbeiter und Familien sicher. [35]

Zu Kriegsbeginn hatte das Deutsche Reich einen kurzen Krieg erwartet und deshalb keine Kriegswirtschaft geplant. Als sich abzeichnete, dass der Krieg deutlich länger dauern würde als angenommen, wurde die Deckung des Kriegsbedarfs während des Kriegs zur obersten Maxime. Aus diesem Grund entwickelte sich über die Kriegsjahre die Wirtschaft von staatlicher Planungs- und Steuerungshoheit hin zu totaler staatlicher Wirtschaftslenkung mit Kriegszwangswirtschaft über alle Stufen der Produktion, Verteilung und Planung.[36] Eine ernstzunehmende Herausforderung stellte deshalb der Zugang zu Rohstoffen während des ersten Weltkrieges dar. Die für den Luftschiff- und Flugzeugbau erforderlichen Rohstoffe wurden ausschliesslich bei den in Berlin ansässigen Zentralstellen für die Rohstoffverteilung zugeteilt. Es wurde daher in Berlin ein Büro eingerichtet, um durch den persönlichen Kontakt leichter und schneller an benötigte Rohstoffe zu kommen. Dies hat sich als eine wesentliche Rolle in der Rohstoffbeschaffung herausgestellt.[37] Als Folge der Kriegswirtschaft wurden von LZ zahlreiche «Kriegsgründungen» vorgenommen. 1915 wurde die Flugzeugwerft GmbH in Berlin-Staaken gegründet. Sie diente nicht nur zum Bau eigener Flugzeuge, sondern auch zum Prototypbauten deutscher Militärflugzeuge. Eine weitere Herausforderung war der Abzug von Angestellten an die Kriegsfront, was in einem Arbeitskräftemangel resultierte. Um die Produktion aufrecht zu erhalten, wurden Kriegsgefangene für kriegswichtige Arbeiten in der Rüstungsindustrie eingebunden. Auch im Zeppelin-Konzern in Friedrichshafen wurden Kriegsgefangene eingesetzt.[38]

Vorbereitung auf die Zeit nach der Kriegswirtschaft

Bereits während des Krieges war den Verantwortlichen von LZ klar, dass der aktuelle Erfolg auf der kriegsbedingten Nachfrage des Militärs beruhte. Aus diesem Grund befasste sich LZ frühzeitig mit Vorbereitungen für die Friedenswirtschaft.[39] Die 1915 als weiteres Zulieferunternehmen für die Produktion von Getrieben für Luftfahrzeugen gegründete Zahnradfabrik

GmbH (später Fabrik Friedrichshafen AG, bzw. ZF) diese zielte bereits früh darauf ab, auch im Automobilmarkt erfolgreich Getriebe zu verkaufen. Dies wurde jedoch als schwieriges Unterfangen angesehen, auch aufgrund von Wettbewerbern wie den Benz-Werken. Eine weitere Diversifizierungsmassnahme war die Gründung der Zeppelin-Werke Lindau GmbH 1916 aus der ehemaligen Abteilung DO unter Führung von Claude Dornier.[40] Dies zeigt, dass der Flugzeugbau damals als vielversprechende Branche eingeschätzt wurde. An dieser Stelle stellt sich die Frage, ob damals oder bereits noch früher absehbar war, dass Luftschiffe in absehbarer Zeit durch Flugzeuge abgelöst würden. Dies war vermutlich nicht der Fall, da Luftschiffe, anders als Flugzeuge, als Transportmittel für schwere Lasten über grosse Distanzen gesehen wurden. Viel wahrscheinlicher ist es, dass in Flugzeugen und Luftschiffen damals zwei Technologien für unterschiedliche Zwecke gesehen wurden, die allerdings Überschneidungen in den erforderlichen Ressourcen und Fähigkeiten aufweisen.

Der Zeppelin-Konzern verfügte bereits über fortschrittliche Technologien, beispielsweise bei Motoren und Getrieben, sowie Erfahrung in der Verarbeitung von Aluminium und Wissen über Aerodynamik. Folglich war die Entscheidung, stärker in den Flugzeugbau zu investieren ebenfalls als Diversifikationsmassnahme von LZ anzusehen. Nachdem für 1916 die Umstellung auf Friedenswirtschaft fest eingeplant war, wurde mit dem deutschen Reich über eine Erhöhung der Luftschiffpreise verhandelt, damit die Firma auch für den Übergang in die Friedenszeit finanziell gut aufgestellt werden kann. Zudem wurden trotz geringen Kapitals Bankkredite aufgenommen, um weiteres Wachstum und neue Anlagen zu finanzieren, wie z.B. den Kauf der alten Saurer-Fabrik in Lindau durch die Zeppelin-Werke Lindau für den Bau von Flugzeugen. Die Investitionen zahlten sich aus, da noch im selben Jahr die ersten Flugboote abhoben.[41]

1917 entschied sich das Heer dazu, keine Luftschiffe mehr zu bestellen, da es diese für nicht mehr effektiv genug hielt[42]. Um die dadurch freiwerdenden Kapazitäten umzunutzen, wurde der Reparaturbetrieb von Flugzeugen aufgenommen. Zwar waren die Bücher noch mit Bestellungen aus den Vorjahren gefüllt, die LZ noch für mindestens ein Jahr lang Arbeit und Einnahmen sicherten, dennoch war absehbar, dass die Berliner Luftschiffbau Zeppelin GmbH in Staaken nicht mehr ausgelastet sein wird. Aus diesem Grund sollte das Werk für anderweitige Produktion, wie beispielsweise den Flugzeugbau, umgenutzt werden. Nachdem Graf Ferdinand von Zeppelin 1917 starb, wurden zunächst die beiden Staakener Werke Berliner Luftschiffbau Zeppelin GmbH und Flugzeugwerft GmbH zur Zeppelinwerke GmbH fusioniert. Im darauffolgenden Jahr wurde ausserdem die Zeppelinwerk Österreich GmbH in Hörbranz gegründet. Beides ging aus der letzten Vision des Grafen hervor: Der Entwicklung und Fertigung von Riesenflugzeugen für den Krieg.[43]

Mit dem Ende des ersten Weltkriegs am 11. November 1918 war das Ende der Kriegsgüterproduktion besiegelt. Für die Rückkehr zur Friedenswirtschaft hatte LZ durch Diversifikation, die Erschliessung neuer Absatzmärkte der Tochtergesellschaften und sowie den Transfer von Wissen, Fähigkeiten und Ressourcen aus dem Luftschiffbau in den Flugzeugbau und dessen Ausbau zahlreiche Massnahmen getroffen.

Kriegseinsatz von Luftschiffen
Erste Bombardierungen aus der Luft fanden mit Zeppelinen fand bei Nacht in Tripolis statt – Ziel waren ausschliesslich militärische Einrichtungen, aber da man sich für die Navigation an Sternen orientierte und die Bomben von Hand abwarf, wurden viele zivile Gebäude getroffen. Dies regte erste Diskussionen über den Umgang mit Kollateralschäden an der Zivilbevölkerung an.

Periode 3 – Das Überleben der LZ GmbH in der unmittelbaren Nachkriegszeit

Bereits vor dem Ende des ersten Weltkrieges war die Strategie der LZ GmbH eindeutig. Man würde unmittelbar nach Kriegsende den Bau von zivilen Luftschiffen aufnehmen. Abnehmer sollte die DELAG sein, welche mit Beginn des Krieges 1914 ihren operativen Betrieb einstellen musste. Der Krieg hatte zwar eindrücklich gezeigt, dass die Flugzeuge technologisch rasch aufholten. Bei längeren Strecken und grösseren Nutzlasten wie es für den Betrieb von einem nationalen oder internationalen Luftverkehrsverbindungen notwendig ist, waren Starrluftschiffe jedoch nach wie vor die überlegene Technologie. Der Krieg hatte zudem zu einer Verbesserung des Luftschiffbaus geführt, wie bspw. einer grösseren Reichweite und Betriebssicherheit durch diverse technische Verbesserungen aber auch grösserer Erfahrung im Fahren von Luftschiffen. Damit waren nun auch interkontinentale bzw. Transatlantikflüge mit Luftschiffen realistisch, was für grosse Flugzeuge noch zu weit und unkomfortabel war.

Die Vision einer internationalen Luftschifffahrt und die Rolle der LZ GmbH
Die LZ GmbH verfolgte daher die Vision eine zentrale Rolle im Aufbau eines internationalen Luftschiffverkehrs zu spielen. Die Strategie war zuerst den inländischen Linienverkehr zwischen Friedrichshafen und Berlin wiederaufzunehmen, diesen anschliessend nach Schweden und Italien auszudehnen, um dann schlussendlich auch interkontinentale Flüge anzubieten. Dabei würde die LZ GmbH die Luftschiffe bauen und über die DELAG selbst betreiben. Die Vision wurde unmittelbar nach Kriegsende in die Realität umgesetzt.

Die LZ GmbH baute 1919 für den angedachten Inlandverkehr das Luftschiff «Bodensee», das von der DELAG betrieben wurde und den Linienverkehr zwischen Berlin und Friedrichshafen wiederaufnahm. Bevor jedoch das zweite Luftschiff, die «Nordstern», fertiggestellt werden konnte, kam es zu einschneidenden Änderungen durch neue völkerrechtliche Auflagen, aus dem Inkrafttreten des Versailler Vertrags 1920.[44] Laut des Vertrags sollten sämtliche Luftstreitkräfte in den von den Alliierten und den Vereinigten Staaten bezeichneten deutschen Flughäfen zusammengezogen und stillgelegt werden.[45] Zudem gab es ein Verbot des Unterhaltes von

Luftschiffen, sowie die Ein- und Ausfuhr von Luftfahrzeugen und der Produktion von Flugzeugmotoren, welches bis zur abgeschlossenen Demobilisierung in Kraft bleiben sollte.

Politische und völkerrechtliche Auflagen der Nachkriegszeit

Unmittelbar nach dem Waffenstillstand wurden fünf Marineluftschiffe zerstört. Die Siegermächte forderten für diese zusätzlich zu den verbliebenen Militärluftschiffen eine Entschädigung, welche die deutsche Regierung jedoch nicht bezahlen konnte. Die LZ GmbH musste daher ihre beiden neuen zivilen Luftschiffe «Bodensee» und die soeben fertiggestellte «Nordstern» als Reparationszahlung an Italien respektive Frankreich abgeben.[46]

Das Verbot zum Bau neuer Luftschiffe und die Beschlagnahmung der beiden konzerneigenen Luftschiffe markierte einen grossen Rückschlag für die Strategie zum Aufbau zivilen Luftverkehrs. Die Auflagen aus dem Versailler Vertrag wurden jedoch konzernintern als von kurzer Dauer erachtet – dies nicht ohne Grund. So war ursprünglich bereits nach einem halben Jahr die Aufhebung der Verbote geplant. Die Verbote wurde jedoch unverhoffter Weise bis 1922 verlängert. Ab 1922 wurde zumindest der Bau von kleinen zivilen Luftfahrzeugen wieder erlaubt.[47] An der Vision für das Unternehmen wurde weiter festgehalten, da nun die Produktion in Deutschland de facto verboten war, mussten alternative Wege und damit Absatzmärkte erschlossen werden, um die Fähigkeiten zum Bau und Betrieb von Luftschiffen zu erhalten.

Diskurs um die Unternehmensstrategie der LZ GmbH: Hugo Eckener vs. Alfred Colsman

Die Entscheidung an der Vision festzuhalten war konzernintern umstritten. Auf der einen Seite stand mit Hugo Eckener, der selbst Luftschiffkapitän und Nachfolger des Grafen im Stiftungsrat war, ein passionierter Verfechter der Luftschifffahrt. Eckener setzte sich mit Verweis auf den Stiftungszweck vehement für ein Festhalten am Unternehmenszweck als Luftschiffbauer ein. Auf der anderen Seite Stand der Generaldirektor, Alfred Colsman, welcher seit 1908 die LZ GmbH und ihre Tochterunternehmen geführt und zu einem Konzern ausgebaut hatte. Ihm war es wichtiger das Stiftungsvermögen und die Arbeitsplätze zu sichern. Dies wollte er erreichen, indem er unprofitable Geschäfte, wie den Bau und Betrieb von Luftschiffen aufgab und das Geld dafür in das Wachstum vielversprechender Tochtergesellschaften investierte.[48]

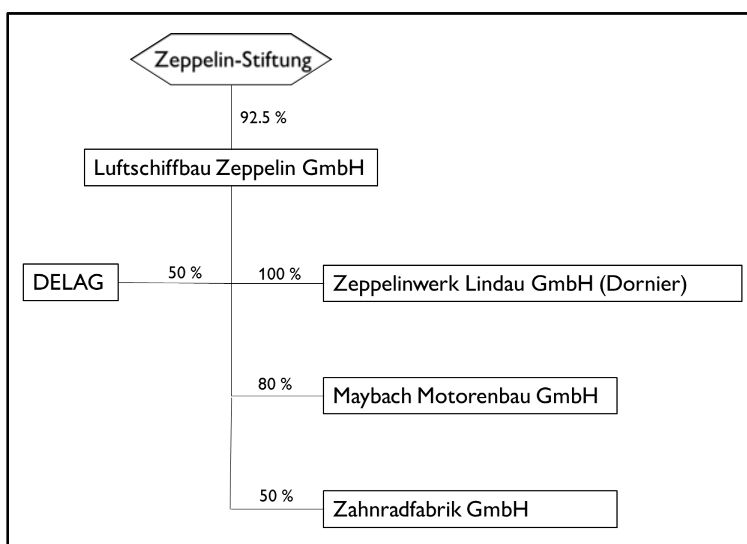


Abbildung 8: Die Beteiligungsverhältnisse der LZ GmbH und ihrer wichtigsten Tochterunternehmen 1920

Zu diesem Zeitpunkt hatte Eckener Colsman wenig entgegenzusetzen, da die LZ GmbH zwar der

Stiftung gehörte, diese aber nur als Holding fungierte und wenig Einfluss auf die Unternehmensstrategie der LZ GmbH und ihrer Tochterunternehmen nehmen konnte.

Übergangsweise wurden sodann beide Ansätze verfolgt. Während Eckener sich im Ausland erfolgreich nach Interessenten für den Bau von Luftschiffen des Typs Zeppelin bemühte, hielt Colsman den Konzern trotz schwieriger wirtschaftlicher Verhältnisse in der Nachkriegszeit mit der Produktion von Notstandsgütern am Leben. Gleichzeitig versuchte man neue Absatzmärkte für die Produkte der Tochterunternehmen zu erschliessen. Colsman ermöglichte damit den Fortbestand und die Sicherstellung der notwendigen Fähigkeiten, für den Bau und Betrieb von Luftschiffen, sobald es wieder erlaubt werden sollte.

Das Festhalten am Luftschiffbau war insofern problematisch, als dass es auf nationaler Ebene mit Wegfall des Militärs keine externe Nachfrage mehr gab. Diese musste intern durch die DELAG selbst geschaffen werden. International zeigten die Siegermächte, insbesondere England und die USA, grosses militärisches, aber auch ziviles Interesse an der Luftschifftechnologie.[49] So plante England beispielsweise einen Linienverkehr zu seinen Kolonien aufzubauen. Die grosse Nachfrage des Auslandes insbesondere der USA konnte jedoch durch die LZ GmbH aufgrund der politischen und völkerrechtlichen Situation vorerst nicht befriedigt werden. Die USA bestellten daher bei den Engländern ein Starrluftschiff mit einem Duraluminiumgerippe. Diese hatten während des Weltkrieges begonnen zuerst basierend auf Plänen von Schütte-Lanz, die ihnen noch während des Krieges in ihre Hände gelangten, und einem erbeuteten Zeppelin Starrluftschiffe zu bauen. Das für die USA gebaute Luftschiff vom Typ Zeppelin gelang zwar technisch, scheiterte nach der Fertigstellung 1921 jedoch bei der Inbetriebnahme. Der Besatzung fehlte das Wissen zum Fahren eines solchen Luftschiffes, was in einem tödlichen Unglück endete.[50]

Alles auf eine Karte

Aufgrund des Unglücks wurden die verbleibenden Starrluftschiffe in England abgewrackt und der Luftschiffbau kam zum Erliegen.[51] Dies nutzte Eckener aus und konnte so 1922 in den USA einen Auftrag für ein Luftschiff gewinnen. Die USA und Deutschland einigten sich, dass die LZ GmbH ein Luftschiff als Reparationszahlung bauen würden. Das Geschäft bedeutete zwar einen neuen Auftrag, aber stellte auch ein unmittelbares Risiko für das Überleben des Konzerns dar: Eckener musste sich verpflichten das Luftschiffe in die USA zu überführen, fand aber kein Versicherungsunternehmen, mit Bereitschaft das Risiko zu tragen. Als Konsequenz hatte er den USA nahezu das gesamte Kapital der LZ GmbH als Pfand angeboten, was diese Annahmen.

Währenddessen versuchte auch Schütte-Lanz als einziger Konkurrent weltweit für den Bau von Starrluftschiffen der LZ GmbH in der Person von Johann Schütte sein Glück in den USA. Schütte-Lanz genoss jedoch nicht dasselbe Ansehen wie Zeppelin und konnte weder Erfahrungen im Bau von zivilen Luftschiffen noch im Bau von Aluminium-Starrluftschiffen vorweisen. Die Firma Schütte-Lanz stellte ihre operative Tätigkeit 1924 aufgrund des mangelnden

Interesses der Amerikaner ein und wurde anschliessend liquidiert. Die LZ GmbH verblieb als einziges Starrluftschiffbauunternehmen in Deutschland.[52]

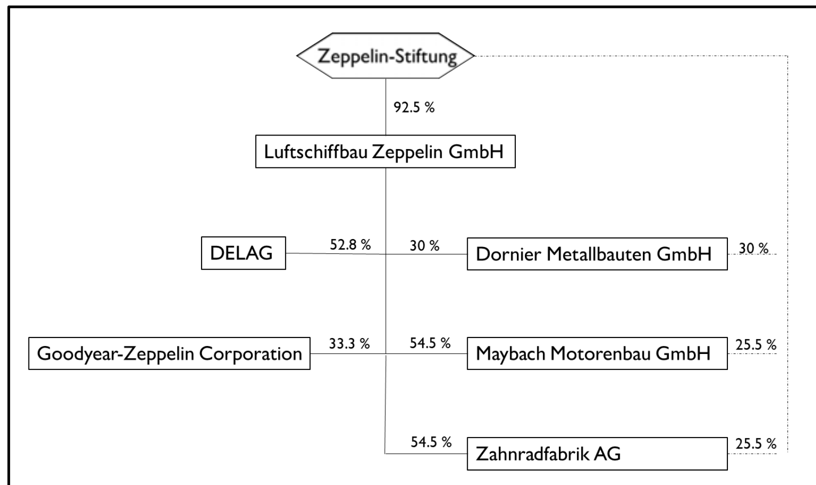


Abbildung 9: Die neuen Beteiligungsverhältnisse innerhalb des LZ Konzerns und ihrer wichtigsten Tochterunternehmen 1925

Zu diesem Zeitpunkt gelang es Eckener seinen Einfluss auf den Konzern auszubauen und zu festigen. Die Zeppelin-Stiftung hatte sich an den Tochterunternehmen der LZ GmbH beteiligt. Als Stiftungsvorsitzender konnte Eckener nun direkt Einfluss auf die Tochterunternehmen nehmen und schwächte damit die Position von Colsman, welcher zuvor als Generaldirektor der LZ GmbH die Tochterunternehmen zu grössten Teilen allein geführt hatte.[53]



Abbildung 10: Die «LZ 126» respektive die USS «Los Angeles» ankert am umgerüsteten Tanker USS Patoka

Die LZ GmbH stellte die LZ 126 nach zwei Jahren Bauzeit im Jahre 1924 fertig. Die LZ 126 wurde von Eckener persönlich nach der Fertigstellung über den Nordatlantik nach Lakehurst geflogen, wo es von der US-Marine in Empfang genommen wurde. Die erfolgreiche Überquerung des Nordatlantiks weckte neues Vertrauen in die Technologie. Der LZ GmbH gelang es insbesondere Dank den Bemühungen von Eckener im selben Jahr (1924) ein Joint Venture mit Goodyear in den USA zu gründen. Das Joint Venture gehörte zu einem Drittel der LZ GmbH. Die Engländer hatten in der Zwischenzweit aufgrund der Erfolge der LZ GmbH mit dem Bau der LZ 126 wieder neuen Mut gefasst und begannen selbst mit der Konstruktion und dem Bau von Luftschiffen[54]

Wie gliederte sich sieben Jahre nach dem Waffenstillstand die Luftschiffbau Zeppelin GmbH und wie hatten sich in der Zwischenzeit die Tochterunternehmen entwickelt? Die LZ GmbH hatte sich seit Kriegsende 1918 von einem auf den Bau von Luftfahrzeugen konzentrierten Konzern zu einem Konglomerat entwickelt welches insgesamt 14 Industrie-, Dienstleistung- und andere Unternehmen umfasste und das den Bau von Luftfahrzeugen nur in einem sehr eingeschränkten Masse verfolgte und verfolgen konnte. Die Konzernunternehmen waren mittlerweile primär in Form von Beteiligungen und durch den Namen «Zeppelin» miteinander

verbunden, jedoch nicht mehr durch den gemeinsamen Zweck des Baus von Luftfahrzeugen und insbesondere Luftschiffen, wie es noch 1918 der Fall war.

Gemessen an der Anzahl der Mitarbeitenden lässt sich die Diversifikation des Konzerns gut nachverfolgen. Noch 1920 machen die Unternehmen des Luftfahrtbaus gut einen Drittel der Mitarbeitenden aus. Bis 1925 hat sich das Gewicht stark zugunsten der Zulieferer von Automobil-, Fahrzeug- und Maschinenbau verschoben die nun knapp 50% der Gesamtzahl an Mitarbeitenden ausmachte. Auch der Luftschiffbau (inkl. Ballonhüllen-Gesellschaft) war nun etwa gleichbedeutend wie der Flugzeugbau. Die Gesamtzahl von 3000 Mitarbeitenden war zwischen 1920 und 1925 konstant geblieben.[55]

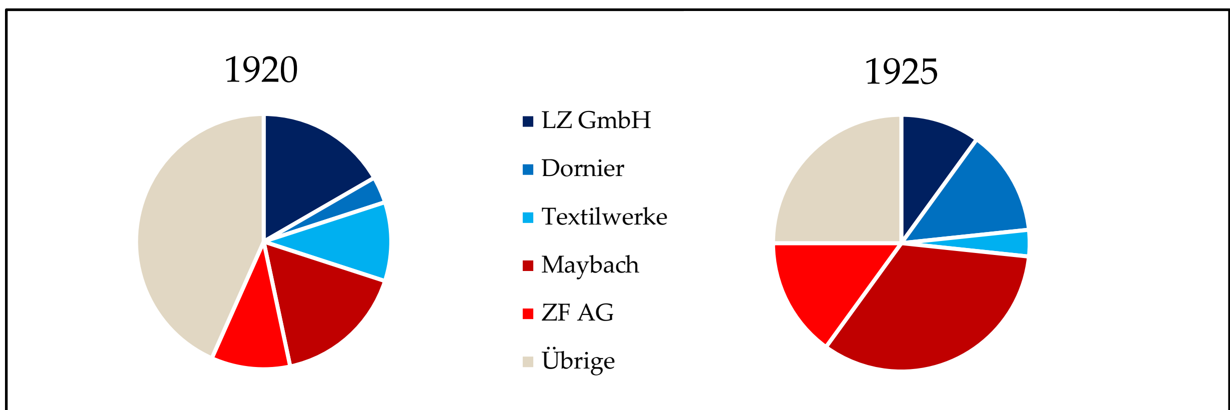


Abbildung 11: Die vorschreitende Diversifikation der Konzernunternehmen in neue Branchen gemessen an der Zahl der Mitarbeitenden

Das Wachstum der Mitarbeitenden gibt aber wenig Aufschluss über Umsatz und Gewinn der einzelnen Unternehmen. Die LZ GmbH nahm 1927 von ihren Tochterunternehmen 250'000 RM ein, sowie weitere 300'000 RM durch den Verkauf von Beteiligungen. Während die Zahnradfabrik Friedrichshafen AG und die Zeppelin Flugzeugbau GmbH einen Gewinn auswiesen, musste die LZ GmbH der nun defizitären Maybach Motorenbau GmbH 1.2 Mio. RM leihen.[56]

Periode 4 – Niedergang des Luftschiffbaus und Abwrackung der letzten Zeppeline

Noch bis 1926 war es der LZ GmbH untersagt Luftschiffe zu bauen. Als die Auflagen schlussendlich aufgehoben wurden, fehlte es der LZ GmbH an finanziellen Mitteln, um den geplanten Aufbau eines internationalen Luftschiffverkehrs zu realisieren. Eckener rief daher die Zeppelin-Eckener-Spende ins Leben.

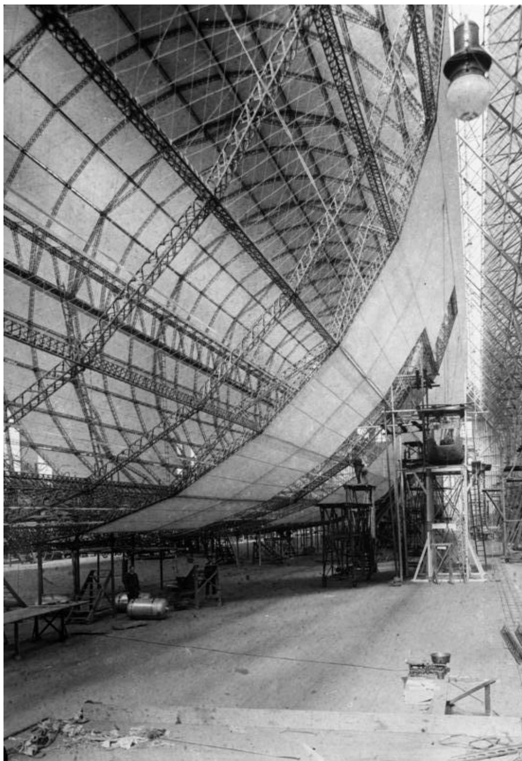


Abbildung 12: Die «Graf Zeppelin» im Bau in Friedrichshafen

Bis 1928 kamen im Rahmen der Zeppelin-Eckener-Spende insgesamt 3.3 Millionen Reichsmark zusammen.[57] Mit diesem Geld wurde der Bau der LZ 127 besser bekannt als «Graf Zeppelin» finanziert. Das Luftschiff konnte 1928 in Betrieb genommen werden. Der LZ-Konzern schloss dank der Spende für das Luftschiff das Geschäftsjahr 1928 mit einem Überschuss von 883'000 Reichsmark und einem Gewinn von 31'000 Reichsmark ab. [58]

Die LZ GmbH verstand es sehr gut die Begeisterung der Bevölkerung für die Luftschiffe zu monetarisieren. So nahm die LZ GmbH allein im Jahr 1928 1,167 Millionen RM mit Eintrittsgeldern für die Besichtigung des Luftschiffes ein.[59]

Zeitgleich gelang es der Goodyear Zeppelin Corporation 1928 den Zuschlag einer internationalen Ausschreibung für die US-Marine zum Bau zweier Starrluftschiffe zu erhalten, gegen einen Preis von rund 8 Millionen USD. Auch Johann Schütte bewarb sich mir der nochmals eigens dafür gegründeten Firma Schuette & Co war jedoch gegenüber der Good Year Zeppelin Corporation bei der Vergabe ohne Chance.

Die LZ 127 wurde fortan von der DELAG betrieben. Die DELAG war zwar seit 1914 nicht mehr operativ tätig, das Personal hatte man aber anderweitig im Konzern beschäftigt und für eine Wiederaufnahme der Tätigkeit, insbesondere im Bereich Navigation und Funk, bereitgehalten.[60]

1928 erfolgte der erste Flug unter der Leitung von Hugo Eckener in die USA, wo das Luftschiff mit grosser Begeisterung in Empfang genommen wurde. Die Amerikafahrt wie auch die anschliessende Weltumrundung wurden durch das Reich und das Land Baden-Württemberg finanziell unterstützt, aber nicht in Rentabilitätserwartungen, sondern um transatlantischen Luftverkehr von deutscher Seite zu besetzen.[61]

Das Zeppelin-Fieber – Nach der ersten erfolgreichen Amerikaüberfahrt unternahm die «Graf Zeppelin» eine Orientfahrt, bevor sie 1929 sich anschickte als erst zweites Luftfahrzeug erfolgreich die Welt zu umrunden. 1931 schloss sich eine erfolgreiche Fahrt in die Arktis an, bevor im August 1931 die erste planmässige Linienverbindung von Friedrichshafen nach Recife mit Stopp in Sevilla angeboten wurde. Ab 1932 flog man auch Rio de Janeiro an. Die erfolgreichen Fahrten führten weltweit zu grosser Begeisterung, dem sogenannten Zeppelin-Fieber. Eckener, der Kapitän der «Graf Zeppelin» war genoss weltweit hohes Ansehen für seine ausserordentlichen Leistungen als Luftschiffer.

1929 verliess Alfred Colsman die LZ GmbH im Streit über die strategische Ausrichtung des Konzerns mit Eckener. Während Alfred Colsman das Überleben des Konzerns und dessen Wirtschaftlichkeit mit einer gleichgewichtigen Entwicklung von Luftschiffbau, Flugzeugbau, Motorenbau und Getriebebau vertrat, forderte Hugo Eckener eine Konzentration aller Mittel auf den Luftschiffbau.[62]

1930 hatten auch die Engländer ihre beiden Luftschiffe die «R 100» und «R 101» fertiggestellt und der LZ GmbH einen neuen potenziellen Konkurrenten beschert. Nach einer erfolgreichen Transatlantikfahrt nach Kanada durch die «R 100» verunglückte die «R 101» aufgrund einer Aneinanderreihung von unglücklichen Umständen auf Ihrem ersten Flug. In Anbetracht der wirtschaftlichen Depression stellten die Engländer daraufhin das kostenintensive Luftschifffahrtprogramm definitiv ein und die «R 100» wurde abgewrackt.[63]

Nach diesem Entscheid der Engländer war die LZ GmbH im Bau von Starrluftschiffen somit erneut ohne Konkurrenz. Wie die Versuche der Engländer gezeigt haben, lag der Erfolg der LZ GmbH insbesondere daran, dass diese auf den reichen Erfahrungsschatz aus der Zeit des ersten Weltkrieges zurückgreifen konnten. Sie hatten zudem mit ihren Ausgründungen der einzelnen Abteilung als Tochterfirmen, hochspezialisierte Zulieferunternehmen, welche Sie selbst kontrollierten. Auch die Engländer waren bspw. beim Bau ihrer Luftschiffe auf das Know-how der LZ GmbH im Bereich der Gasventile angewiesen.

Das Unglück der «R101» führte schlussendlich auch bei der LZ GmbH zu einem Umdenken. Die hochentzündliche Füllung mit Wasserstoff wurde als grosses Risiko empfunden. Aus diesem Grund wurde ein neues Luftschiff geplant, das man mit Helium füllen wollte – ein Gas, das nicht entzündlich war. Gleichzeitig mit der Fertigstellung der beiden US-Luftschiffe des Joint Ventures in Ohio, 1931, begann die LZ GmbH in Friedrichshafen mit dem Bau der «LZ

Luftschiffbau Zeppelin LZ Friedrichshafen, Germany
No. 2

To South America by Zeppelin

1934 Time Table of the airship „Graf Zeppelin".

Friedrichshafen *	Pernambuco	Rio de Janeiro	Aeropl. connection of Syndicato Condor Ltda.		Rio de Janeiro	Pernambuco	Friedrichshafen *
Dep. Saturday evening	Arr. Tuesday evening	Arr. Thursday morning	Buenos Aires Arr. Friday	Buenos Aires D. Wednesd.	Dep. Thursday morning	Dep. Friday evening	Arr. Tuesday afternoon
6. 9.	6. 12.	6. 14.	6. 15.	6. 13.	6. 14.	6. 15.	6. 19.
6. 23.	6. 26.	6. 28.	6. 30.	6. 30.	7. 1.	7. 2.	7. 6.
7. 21.	7. 24.	7. 26.	7. 27.	7. 25.	7. 26.	7. 27.	7. 31.
8. 4.	8. 7.	8. 9.	8. 10.	8. 8.	8. 9.	8. 10.	8. 14.
8. 18.	8. 21.	8. 23.	8. 24.	8. 22.	8. 23.	8. 24.	8. 28.
9. 1.	9. 4.	9. 6.	9. 7.	9. 5.	9. 6.	9. 7.	9. 11.
9. 15.	9. 18.	9. 20.	9. 21.	9. 19.	9. 20.	9. 21.	9. 25.
9. 29.	10. 2.	10. 4.	10. 5.	10. 3.	10. 4.	10. 5.	10. 9.
10. 13.	10. 16.	10. 18.	10. 19.	10. 17.	10. 18.	10. 19.	10. 23.
10. 27.	10. 30.	11. 1.	11. 2.	10. 31.	11. 1.	11. 2.	11. 6.

* In Europe there are direct aeroplane connections operated by the Deutsche Lufthansa A.-G.

The foregoing Time Table is subject to alteration, especially as regards the departure dates in and after August.

Fares:
Friedrichshafen—Pernambuco .... RM 1400.—
Friedrichshafen—Rio de Janeiro .... RM 1500.—
Pernambuco—Rio de Janeiro .... RM 400.—
Rio—Buenos Aires (Aeroplane) .... RM 400.—

Freight rates (excluding Consular fees):
Friedrichshafen—Pernambuco.. RM 8.— per kilogramme
Friedrichshafen—Rio de Janeiro RM 10.— per kilogramme

For Information and Bookings please apply to:
Hamburg-American Line,
Wm. H. Müller & Co., 66-68 Haymarket, London SW1
their agencies, travel bureaus, or:
HAPAG

Abbildung 13: Fahrplan der «Graf Zeppelin» um 1934

129» auch bekannt als die Hindenburg. Mit der Aufnahme der Linienverbindung nach Südamerika durch die DELAG gemeinsam mit der HAPAG rückte auch die Konkurrenz für diese ins Zentrum. Luftverbindungen existierten zu diesem Zeitpunkt bereits. Es handelt sich jedoch um Flugzeuge, die nur zum Transport von Post und nicht von Passagieren geeignet waren. Eine direkte Konkurrenz zu den luxuriösen Kabinen und der Kapazität an Passagieren und Fracht stellten die Flugzeuge zu diesem Zeitpunkt in keiner Hinsicht dar. Ein unmittelbares Substitut für die Zeppeline waren jedoch zumindest auf der Nordatlantikverbindung die Schiffe. Diese boten ähnliche Annehmlichkeiten und waren benötigten Ende der 20er Jahre nur gerade einen halben Tag länger für die Nordamerikaüberfahrt.[64] Die Geschwindigkeit eines Zeppelins war jedoch insbesondere auf der Strecke Deutschland-Brasilien nicht zu übertreffen.

Die Machtergreifung der Nationalsozialisten und Ihre Auswirkung für die LZ GmbH

Die USA waren damals das einzige Land mit Heliumförderung. Die Ausfuhr wurde 1927 beschränkt und war grundsätzlich nicht mehr erlaubt. Die LZ GmbH rechnete jedoch damit, dass sie für die Befüllung der «Hindenburg» eine Ausnahmegenehmigung erhalten würden. Zwischenzeitlich hatten sich jedoch die politischen Verhältnisse gewandelt in Deutschland und die Nationalsozialisten hatten ihren Einfluss ausgebaut. Die Machtübernahme von Hitler 1933 markierte dafür einen Wendepunkt.[65] Die Partei baute Ihren Einfluss auf die LZ GmbH aus, in dem die DELAG aufgelöst wurde und die Luftschiffe ab 1935 neu von der DZR betrieben wurde, an der das Deutsche Reich beteiligt war. Das Deutsche Reich hatte grundsätzlich kein Interesse an den Luftschiffen, da diese bereits zum Ende des ersten Weltkrieges für ihre militärischen Aufgaben obsolet waren. Ein grosses Interesse bestand jedoch an der Nutzung für Propagandazwecke.[66] Dagegen wehrte sich insbesondere Hugo Eckener. Diese politischen Umstellungen und die Einflussnahme durch die Nationalsozialisten hatten einen unmittelbaren Einfluss auf die LZ GmbH, denn die USA verweigerten schlussendlich die Lieferung von Helium. Die «Hindenburg» musste daher mit Wasserstoff befüllt werden.

Niedergang der Luftschifffahrt und das Unglück der «Hindenburg»

Im gleichen Zeitraum verunglückten in den USA die beiden Zeppeline «Akron» und «Macon» im Jahr 1933 und 1935. Die «Akron» wurde an der Ostküste von einer Sturmböe erfasst, dabei

starben 75 Personen. Die «Macon» wurde in einem Sturm schwer beschädigt und beim Aufprall auf das Meer vor der kalifornischen Küste zerstört. Von 85 Personen an Bord überlebten 83. Insbesondere die schnell aufkommenden Stürme über dem amerikanischen Kontinent hatte die Schwächen der Luftschiffe aufgezeigt. Dies führte auch bei den US-Amerikanern zu einem Umdenken. Es wurden trotz der Möglichkeit diese mit Helium zu befüllen keine neuen Starrluftschiffe mehr bestellt und gebaut.[67]

1936 wurde die «Hindenburg» nach knapp fünf Jahren Bauzeit in Dienst gestellt, um eine Linienverbindung zwischen den USA und Deutschland zu betreiben. Die «Hindenburg» verunglückte jedoch bereits 1937 in Lakehurst, USA. Der Wasserstoff entzündete sich und die Hindenburg ging in Flammen auf.



Abbildung 14: Die brennende «Hindenburg»

Die «Graf Zeppelin» welche am Tag nach dem Unglück von Brasilien zurückkehrte wurde daraufhin stillgelegt und der Linienverkehr eingestellt. Eine Wiederaufnahme des Luftschiffverkehrs wäre allenfalls in Frage gekommen, wenn eine Befüllung mit Helium möglich gewesen wäre. Aufgrund der politischen Spannungen zwischen dem Deutschen Reich und den USA war daran jedoch nicht zu denken. Das letzte gebaute und bereits fertiggestellte Schwesterschiff der Hindenburg, die «Graf Zeppelin II» wurde daher nur noch für militärische Messfahrten verwendet, bevor die beiden Luftschiffe auf Anordnung der Nationalsozialisten abgewrackt und die Luftschiffhallen 1940 gesprengt wurden.[68] Dies bedeutet das operative Ende der Luftschiffbau Zeppelin GmbH.

Das Vermächtnis der Luftschiffbau Zeppelin GmbH

Durch die hohen Kosten und grossen Risiken konnte sich der Luftschiffbau und die Luftschifffahrt nicht längerfristig durchsetzen. Die Frage nach der Wirtschaftlichkeit des Baus und des Betriebs von Luftschiffen kann abschliessend nicht mit Sicherheit beantwortet werden, einzelne Einblicke lassen jedoch darauf schliessen, dass der Betrieb auch in Zukunft unwirtschaftlich geblieben wäre. Die LZ GmbH wurde im Zeitraum der aktiven Tätigkeit oft durch staatliche Subventionen oder private Gönner in Form von Spenden unterstützt. Zudem kam es innerhalb des Konzerns zu Umverteilungen von finanziellen Mitteln. Insbesondere die technologischen Fortschritte von Flugzeugen hätten die Luftschiffe innert weniger Jahre in Bedrängnis gebracht. Die Pan Am bot ab 1939 bereits das erste Mal eine Transatlantikverbindung an.

Mit der Weiterentwicklung der Flugzeuge wäre den Luftschiffen wohl spätestens nach dem 2. Weltkrieg nur noch ein Nischenmarkt geblieben.

Nichtsdestotrotz darf die LZ GmbH als erfolgreicher Konzern angesehen werden, der die Luftschiffindustrie über einen Zeitraum von knapp 32 Jahren dominierte und nachhaltig prägte.[69] Davon zeugt noch heute die Verwendung des Namens Zeppelin im Sprachgebrauch für alle Arten von Luftschiffen. Zudem sind aus der ehemaligen Luftschiffbau Zeppelin GmbH wiederum einige erfolgreiche Unternehmen hervorgegangen, die noch heute existieren, darunter insbesondere die ZF AG.

Mit der Einstellung des Baus von Luftfahrzeugen fiel die Stiftung mit der LZ GmbH an die Stadt Friedrichshafen. Als Nutzniesserin konnte die Stadt zwischen 1948 und 1974 über 90 Millionen DM für mildtätige und gemeinnützige Projekte verwenden. Nach dem die LZ GmbH zuerst liquidiert werden sollte, wurde das Verfahren gestoppt und die LZ GmbH zur Holding umfirmiert, so existiert diese als Firmenmantel noch heute.[70]

Endnoten

[1] Hein (2008)
[2] Oellers (2008)
[3] Oellers (2008)
[4] Striedacher (1975, S. 8)
[5] Striedacher (1975, S. 10)
[6] Striedacher (1975, S. 11-12)
[7] Striedacher (1975, S. 13)
[8] Striedacher (1975, S. 14)
[9] Striedacher (1975, S. 15)
[10] Striedacher (1975, S. 15)
[11] Striedacher (1975, S. 18)
[12] Striedacher (1975, S. 19-20)
[13] Striedacher (1975. S. 20)
[14] Striedacher (1975, S. 21)
[15] Oellers (2008)
[16] Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1911)
[17] Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1911)
[18] Oellers (2008); Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1910; 1911)
[19] Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1912)
[20] Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1912)
[21] Cypionka (2021)
[22] Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1912)
[23] Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1912)
[24] Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1912)
[25] Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1912)
[26] Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1912)
[27] Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1912)
[28] Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1913)
[29] Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1913)
[30] Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1913)
[31] Haaland (1987, S. 121)
[32] Haaland (1987, S. 121)
[33] Oellers (2008)
[34] Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1915)
[35] Oellers (2008)
[36] Kolb (2008)
[37] Striedacher (1975, S. 50)
[38] Oellers (2008)
[39] Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1916)
[40] Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1916)
[41] Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1916)
[42] Luftschiffbau Zeppelin GmbH (1917)
[43] Oellers (2008)

[44] Haaland (1986, S. 151)
[45] Striedacher (1975, S. 76-77)
[46] Haaland (1986, S. 152-153)
[47] Haaland (1986, S. 151-152)
[48] Colsman (1933, S. 199-202)
[49] Striedacher (1986, S. 265)
[50] Haaland (1986, S. 214)
[51] Haaland (1986, S. 214)
[52] Haaland (1986, S. 177)
[53] Köster (2008)
[54] Haaland (1986, S. 214)
[55] Striedacher (1975, S. 218)
[56] Geschäftsbericht 1927 der Konzernabteilung der Luftschiffbau Zeppelin GmbH
[57] Geschäftsbericht 1928 der Konzernabteilung der Luftschiffbau Zeppelin GmbH
[58] Geschäftsbericht 1928 der Konzernabteilung der Luftschiffbau Zeppelin GmbH
[59] Geschäftsbericht 1928 der Konzernabteilung der Luftschiffbau Zeppelin GmbH
[60] Geschäftsbericht 1927 der Deutschen Luftschifffahrts-Aktien-Gesellschaft (DELAG)
[61] Waibel (2008)
[62] Haaland (1986, S. 215)
[63] Haaland (1986, S. 214)
[64] Köster (2008)
[65] Haaland (1986, S. 217)
[66] Haaland (1986, S. 218)
[67] Haaland (1975, S. 215)
[68] Haaland (1986, S. 218)
[69] Haaland (1986, S. 213)

Abbildungsverzeichnis

Literaturverzeichnis

Colsman, Alfred. 1933. *Luftschiff Voraus!: Arbeit Und Erleben Am Werke Zeppelins*. Deutsche Verlags-Anstalt.

Cypionka, Arne. 2021. "Luftschiff-Rivalen Parseval Und Zeppelin: Als Die Gummikuh in Die Luft Ging." *Der Spiegel*, 2021.

Haaland, Dorothea. 1987. *Der Luftschiffbau Schütte-Lanz, Mannheim-Rheinau: (1909 - 1925)* . Mannheim: Selbstverlag des Instituts f. Landeskunde und Regionalforschung.

Hein, Dieter. 2008. "Aufbruch in Eine Neue Zeit - Wirtschaft, Politik Und Luftfahrt Um 1900." In *Zeppelin 1908 Bis 2008: Stiftung Und Unternehmen*, edited by Stadt Friedrichhafen, 13–30. München: Pieper.

Kolb, Eberhard. 2008. "Von Der Kriegswirtschaft Zum Aufbau Der Friedenswirtschaft." In *Zeppelin 1908 Bis 2008: Stiftung Und Unternehmen*, 71–80. München: Pieper.

Köster, Roman. 2008. "Zwang Zur Neuausrichtung Des Konzerns: Zeppelin 1918 Bis 1929." In *Zeppelin 1908 Bis 2008: Stiftung Und Unternehmen*, 81–111.

Luftschiffbau Zeppelin GmbH. 1910. "Bilanz 1910 Mit Erläuterungen Und Berichten." Friedrichshafen.

Luftschiffbau Zeppelin GmbH. 1911. "Berichte Über Das Geschäftsjahr 1911." Friedrichshafen.

Luftschiffbau Zeppelin GmbH. 1912. "Jahresbericht Und Bilanz Des Jahres 1912." Friedrichshafen.

Luftschiffbau Zeppelin GmbH. 1913. "Jahresbericht Und Bilanz Des Jahres 1913." Friedrichshafen.

Luftschiffbau Zeppelin GmbH. 1915. "Geschäftsbericht Für Das Jahr 1915." Friedrichshafen.

Luftschiffbau Zeppelin GmbH. 1916. "Geschäftsbericht Für Das Jahr 1916." Friedrichshafen.

Luftschiffbau Zeppelin GmbH. 1917. "Jahresberichte Des LZ-Konzern Für Das Jahr 1917." Friedrichshafen.

Oellers, Jürgen. 2008. "Von Den Unternehmerischen Anfängen Bis Zur Zeppelin-Stiftung 1898 Bis 1919 ." In *Zeppelin 1908 Bis 2008: Stiftung Und Unternehmen*, 31–70. München: Pieper.

Striedacher, Rolf. 1975. "Anpassungsprozesse Im Deutschen Luftschiffbau Nach Dem Ersten Weltkrieg. : Das Beispiel Zeppelin." Dissertation, Regensburg: Universität Regensburg.

Das Grand Resort Bad Ragaz – Von der Quelle zu einem Pool an Luxusangeboten

Autorinnen: Lorena Eichel, Joèlle Ochsner & Lorena Hutter

Einleitung

Wer sich nach einer ersten Nacht in der Penthouse Suite mit 440 Quadratmetern des Grand Resort Bad Ragaz von den Sonnenstrahlen aufwecken lässt, fühlt sich bereits erholt, obwohl der Aufenthalt noch gar nicht richtig begonnen hat. Die Suiten sind selbstverständlich grosszügig geschnitten, lichtdurchflutet und glänzen mit modernen Designelementen und exklusiven Materialien. Durch hochqualitative Matratzen wird für Erholung garantiert. Doch nicht nur mit der Ausstattung der Zimmer kann das Grand Resort überzeugen, sondern auch mit seinen zahlreichen kulinarischen und gesundheitsfördernden Angeboten. Selbst die Kundschaft, die sich während ihres Aufenthaltes nicht mit dem Thema Gesundheit befassen möchte, kommt nicht zu kurz und kann ihre Zeit im Casino, auf dem Golfplatz oder in einer der Mode-Boutiquen verbringen. Doch wie ist dieses einzigartige Grand Resort überhaupt entstanden?



Abbildung 1: Grand Resort Bad Ragaz[214]
© Grand Resort Bad Ragaz

Die Geschichte des Grand Resorts begann im Jahr 1242 mit der Entdeckung einer Quelle in der Taminaschlucht im Kanton St. Gallen.[1] Durch das daraus gewonnene Thermalwasser konnte nicht nur ein Kurort entstehen, sondern später auch ein Resort, welches bereits sehr früh verstanden hat, seiner Kundschaft ein auf Gesundheit und Luxus ausgerichtetes Angebot zu verkaufen. Seit der Inbetriebnahme des Hotels im Jahr 1869[2] ist die Gesundheit der stetige Begleiter und Antrieb des Grand Resorts. Im Verlauf der Zeit hat sich das Verständnis von Gesundheit in der Gesellschaft jedoch immer wieder gewandelt, sodass sich auch das Grand Resort immer wieder angepasst oder neupositioniert hat. Dabei ist es dem Unternehmen jedes Mal aufs Neue gelungen, den Nerv der Zeit zu treffen. Im Zentrum bleibt dabei stets das Thermalwasser, das dem Ort einst die internationale Bekanntheit einbrachte. Neben den rund 250 Zimmern und Suiten bietet das Grand Resort eine Thermalwasserwelt, ein medizinisches Zentrum mit einer angeschlossenen Klinik, insgesamt sieben Restaurants, zwei Golfplätze und viele weitere Annehmlichkeiten – alles auf Fünf-Sterne-Niveau. Das

Grand Resort ist Teil der Leading Hotels of the World und somit ein «idealer Ort zum Geniessen und Entspannen»[3].

Die von Anfang an verfolgte Nischenstrategie des Grand Resorts sowie verschiedene Ressourcen, die dem Unternehmen nachhaltige Wettbewerbsvorteile bescherten, lassen den Erfolg sowohl in der Vergangenheit als auch heutzutage erklären. Bei der Aufarbeitung der Firmengeschichte des Grand Resort Bad Ragaz aus einer strategischen Perspektive wird im folgenden Kapitel auch die Wettbewerbssituation der Hotellerie in der Schweiz im Verlauf der Zeit aufgezeigt. Um die Performance des Unternehmens besser einordnen zu können, wurde die Hotellerie als Ganzes sowie verschiedene Wettbewerber, wie das Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa in Interlaken oder das Kulm Hotel in St. Moritz, näher untersucht. Sowohl das Grand Resort Bad Ragaz als auch das Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa und das Kulm Hotel können heutzutage auf ein über 150-jähriges Bestehen zurückblicken.[4,5,6] Wo sinnvoll wurden weitere Wettbewerber beigezogen, so beispielsweise das Bürgenstock Resort in Luzern, welches sich ebenfalls im Gesundheitstourismus positioniert hat. Bei fehlenden Informationen zum Umsatz wurde zudem die Anzahl der Logiernächte als relevante Kennzahl beigezogen.

Welche strategischen Entscheidungen haben zu dem Bestehen des Grand Resort Bad Ragaz beigetragen? Welche Schlüsselpersonen waren für diese strategischen Entscheidungen verantwortlich? Und wie kann sich das Grand Resort heutzutage von seinen Wettbewerbern differenzieren? Aufgeteilt in fünf Phasen, sowie einer kurzen Vorgeschichte, wird diesen Fragen folgend nachgegangen. Die erste Phase reicht von 1868 bis 1900 und beschreibt die Entstehung des Unternehmens und die Entwicklung des Ortes Bad Ragaz zu einem internationalen Anziehungspunkt. Im Jahr 1901 beginnt die zweite Phase, welche bis zum Ende des zweiten Weltkrieges 1945 andauert und von finanziellen Schwierigkeiten geprägt war. Die dritte Phase reicht von 1946 bis 1988 und ist durch die Neueröffnung des Grand Hotel Quellenhof sowie den Ausbau des medizinischen Zentrums gekennzeichnet. Mit dem Jahr 1989 beginnt die vierte Phase, welche stark vom Resort-Gedanken geprägt war. Den Abschluss bildet die fünfte Phase mit den Jahren 1997 bis 2022.

Die Entdeckung des Thermalwassers und die Blütezeit der Bäder

Wie bereits eingangs in der Einleitung erwähnt, wurde die Quelle in der Taminaschlucht 1242 von Vogeljägern aus dem Kloster Pfäfers entdeckt. Es ist anzunehmen, dass das Kloster die Quelle daraufhin als seinen Besitz angesehen hat.[7] Laut der Überlieferung erkannten die Mönche des Benediktiner-Klosters eine heilende Wirkung des Wassers, sodass ab dem Jahr 1350 Badehäuser aus Holz auf Balken über der Quelle ruhten.[8]

Dank dem Arzt Philippus Theophrastus Aureolus Bombastus von Hohenheim, auch als Paracelsus bekannt, kamen ab dem Jahr 1535 viele Badegäste an den Ort, nachdem dieser die Heilkraft des 36.5 Grad Celsius warmen Thermalwassers in einer naturkundlichen Schrift lobte. Paracelsus war als Arzt in der Taminaschlucht tätig. Er galt als früher Pionier der Bäderheilkunde.[9]

Im Jahr 1630 entstand dann das erste Badehaus des Bad Pfäfers ausserhalb der Schlucht, nachdem das Thermalwasser in Holzrinnen über 450 Meter zum Schluchtausgang geleitet werden konnte. Die teilweise heutzutage noch erhaltenen Badegebäude entstanden aber erst in den Jahren von 1704 bis 1718 und wurden von den zwei Äbten Bonifaz Tschupp und Bonifaz zur Gilgen erbaut.[10] In seiner Hochphase konnte das Bad Pfäfers bis zu 300 Kurgäste beherbergen.[11]

Das 19. Jahrhundert war schliesslich die Blütezeit für Bäder, denn Kuraufenthalte in Verbindung mit gesellschaftlichen Anlässen gewannen an Popularität. Diese Popularität schien auch der Ort Ragaz erkannt zu haben, denn zu dieser Zeit wurde die Domäne Bad Ragaz vergrössert, eine Strasse in die Taminaschlucht gebaut und das Thermalwasser ab 1840 ins Dorf geleitet.[12] Im Dorf Ragaz entstand das Hotel «Hof Ragaz» mit einem Badehaus und einer Trinklaube, sodass der «normale» Kurgast sich fortan in diesem Hotel aufhielt. Patient:innen mit gesundheitlichen Beschwerden gingen weiterhin in das Bad Pfäfers.[13] Obwohl die Medizin erhebliche Fortschritte zu dieser Zeit machte, wurden für die meisten Krankheiten Badekuren verschrieben. Die Aufenthaltsdauer einer solchen Kur betrug damals drei bis fünf Wochen. Neben den mehrstündigen Bädern gab es eine Trinkkur, bei der der Kurgast 4 bis 15 Gläser Quellwasser pro Tag zu sich nehmen sollte. Bereits hier zeigt sich, dass das Kuren und die Möglichkeit auf ein gesundes Leben eine Form von Luxus waren, denn der Grossteil der Bevölkerung konnte sich einen wochenlangen Erwerbsausfall nicht leisten. So kam es, dass sich in den renommierten Bädern die Oberschicht aus ganz Europa traf und in den eher kleineren Bädern der Rest der Gesellschaft. Die sogenannten kleinen «Bedli» zogen vorrangig ein lokales Publikum mit weniger aristokratischen Ansprüchen an. In der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts wurde der zahlenmässige Höhepunkt der Bäder erreicht, wobei die letzten drei bis vier Jahrzehnte vor dem Ersten Weltkrieg auch als die Belle Époche der Schweizer Badekurorte bezeichnet werden.[14]

Phase 1 – Die Gemeinde Ragaz: Vom kleinen Dorf zum internationalen Anziehungspunkt (1868-1900)

Der Grundstein für die Entwicklung des Ortes Bad Ragaz (früher nur als Ragaz bekannt) zu einem erstrangigen Kurort wurde 1868 gelegt, als der Kanton St. Gallen aus wirtschaftlichen Gründen eine Domäne an den Schweizer Architekten Bernhard Simon verkaufen musste.[15] Der Ort Bad Ragaz wurde zwar von vielen Gästen besucht, die Gemeinde Bad Ragaz hatte

aber dennoch finanzielle Schwierigkeiten, weil die Gemeinde mit der Aufhebung des Klosters Pfäfers im Jahr 1838 ihren grössten Steuerzahler verloren hatte.[16] Innere Streitigkeiten, staatliche Einflussnahme und das Aufnahmeverbot von Noviz:innen zwangen das Kloster Pfäfers in die Knie.[17] Mit der Auflösung des Kloster Pfäfers ging aber auch gleichzeitig die Taminaquelle und das Bad Pfäfers in den Besitz des Kanton St. Gallens über. Ohne die Auflösung der Benediktinerabtei wäre daher das Grand Resort Bad Ragaz vermutlich nie entstanden.[18] Vom Kanton St. Gallen wurde die Therme daraufhin als unveräusserlich deklariert.[19]



Abbildung 2: Portrait Bernhard Simon[215]

Der Schweizer Architekt Bernhard Simon hatte zuvor in St. Petersburg für den russischen Adel gearbeitet.[20] Aus gesundheitlichen Gründen verliess Bernhard Simon mit seiner Frau und den gemeinsamen acht Kindern Russland und erwarb das Bürgerrecht der Stadt St. Gallen.[21] Für 1,65 Millionen Franken erhielt Bernhard Simon schliesslich die Domäne in Bad Ragaz unter der Bedingung einen grossartigen Gasthof inklusive Garten und Parkanlagen, eine Trinkhalle, sowie ein Kursaalgebäude und neue Badeeinrichtungen zu erbauen.[22] Diese damalige Bedingung lässt erahnen, dass das Grand Hotel Quellenhof sich bereits von Beginn als Luxushotel positionierte. Neben diesen Auflagen ist zudem hervorzuheben, dass ab dem 1. Januar 1868 eine auf 100 Jahre befristete Konzession mit dem Bad Pfäfers begann, welche dem neuen Gasthof die uneingeschränkte Benutzung der Thermalquelle erlaubte.[23] Nachdem der Kauf am 28. März 1868 abgeschlossen wurde, starteten bereits am 1. April 1868 die ersten Baumassnahmen mit einem Bautrupp von 600 Personen.

Trotz verheerender Unwetter und einer Jahrhundertflut im Sommer und Herbst des Jahres 1868 gelang es Bernhard Simon am 10. Juli 1869 das Grand Hotel Quellenhof zu eröffnen und in Betrieb zu nehmen.[24] Bernhard Simon wählte als Mitarbeitende «nur die Tüchtigsten unter den Tüchtigen» aus, ansonsten wäre die Errichtung eines Hotels innerhalb eines Jahres zu dem damaligen Zeitpunkt wohl kaum möglich gewesen.[25] Nach einer ersten erfolgreichen Saison mit Gästen aus der ganzen Welt blieben ab 1870 die internationalen Gäste zunächst aus, nachdem im Sommer 1870 der Deutsch-Französische Krieg ausgebrochen war.[26] Dennoch folgte in den darauffolgenden Jahren der Bau der zwei Bäder, das Mühlebad und das Helenabad, und des Kurrsaals.

Der Name «**Helenabad**» ist auf die russische Grossfürstin Helena zurückzuführen, welche die Geliebte von Simon Bernhard war. Helena Pawlowna wurde 1806 geboren und war die Tochter des Prinzen Paul von Württemberg. Damit war sie zu der damaligen Zeit eine der edelsten Frauen aus dem deutschen Fürstenstamm. Das Helenabad existiert auch heute noch, das Thermalwasser hat eine Temperatur von 35 Grad Celsius.[216,217]

Bernhard Simon errichtete damit 1872 das erste Hallenschwimmbad Europas und sorgte so für Aufsehen. Während das Becken gemauert wurde, wurde für die Decke des Hallenschwimmbads Holz verwendet, da zu dem damaligen Zeitpunkt Holz der einzig bekannte Baustoff war, welcher der Kondensation des Wassers standhielt.[27] Das Unternehmen konnte sich mit dem Bau dieses Hallenschwimmbades einen First-Mover-Advantage sichern und verfügte so über einen zeitbezogenen Wettbewerbsvorsprung, da es das Erste dieser Art war. Das heutige Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa in Interlaken erhielt sein erstes Schwimmbad beispielsweise erst in den 1950er Jahren. Wie das Grand Hotel Quellenhof, bewegte sich auch das Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa von Beginn an im Luxussegment, nachdem es im Jahr 1865 unter dem Namen «Hotel Victoria» eröffnet wurde. Der Zeitpunkt der Klassifizierung des Grand Hotel Quellenhof zum Fünf-Sterne Hotel ist vorliegend jedoch nicht bekannt.

Neben dem Grand Hotel Quellenhof entstanden in Bad Ragaz in den darauffolgenden Jahren Hotels und Pensionen für den Mittelstand. Auch die Infrastruktur im Dorf wurde ausgebaut, Restaurants, Läden und Geschäfte öffneten, um den Bedürfnissen der Bade- und Kurgäste gerecht zu werden. Der unbekannte, kleine Ort verwandelte sich zu einem internationalen Anziehungspunkt.[28] Das heutige Grand Resort orientierte sich an ausländischen Vorbildern, wie Baden-Baden, Marienbad und Vichy, und erbaute nicht nur Badeanlagen, sondern auch Kurparks und Trinkhallen. Bei der Entwicklung zu einem der erstrangigen Kurorte in der Schweiz, neben St. Moritz und Schuls-Tarasp-Vulpera, spielte das Quellwasser aus der Taminaquelle eine wesentliche Rolle.[29] Denn das Quellwasser stellte nicht nur die Ausgangsbasis für das Geschäftsmodell des heutigen Grand Resort dar, sondern verschaffte dem Unternehmen auch einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil. Der Zugang zu einer solchen Ressource, die von der Natur gegeben ist, kam nicht allzu häufig vor und konnte auch nicht einfach von Wettbewerbern imitiert werden. Darüber hinaus stiftete die Heilkraft, die diesem Wasser bereits seit dem 16. Jahrhundert nachgesagt wurde, sowohl den Gästen des heutigen Grand Resorts als auch weiteren Gästen des Ortes Bad Ragaz und dessen Bevölkerung einen nutzenstiftenden Vorteil im Sinne der Genesung von einer Krankheit. Mit der bereits oben erwähnten Wasserrechtskonzession wurde eine geeignete Möglichkeit gefunden, diese Ressource auch entsprechend in das Unternehmen zu integrieren.

Eine weitere tragende Rolle, die dem Ort Bad Ragaz zu seiner frühen internationalen Bekanntheit verhalf, war Bernhard Simon. Nachdem er im Jahr 1839 das Architekturexamen absolviert hatte, war Bernhard Simon bis 1854 in Russland als Architekt selbstständig tätig und erbaute zahlreiche Palais, Villen und Schlösser.[30] Er war einer der meistbeschäftigsten und gesuchtesten Architekten[31], sodass später aufgrund seines Rufes viele russische Adlige zu mehrmonatigen Kuraufenthalten nach Bad Ragaz reisten.[32] Aus strategischer Perspektive betrachtet, generierte Bernhard Simon somit durch die internationale Bekanntschaft einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen. Denn er stiftete dem Unternehmen

nicht nur durch seine Arbeit als Architekt und seine spätere Tätigkeit als Direktor des Hotels einen gewaltigen Nutzen, sondern er fungierte vermutlich auch als eine Art «Markenbotschafter». Es ist anzunehmen, dass das Grand Hotel Quellenhof zu Beginn weniger mit seiner Qualität oder den Angeboten assoziiert wurde, sondern mit Bernhard Simon als Gründerperson. Diese verschiedenen Rollen und Funktionen in einer Person vereinigt, kam zu dem damaligen Zeitpunkt sicherlich selten vor und war mutmasslich ebenfalls schwer zu imitieren. Wie sehr Bernhard Simon sich selbst in sein Unternehmen einband, zeigte sich deutlich, als er im Jahr 1872 seinen Wohnsitz zusammen mit seiner Familie nach Bad Ragaz verlegte. Er wollte damit sein Hotel besser im Blick haben. Der Begründer des Grand Resort war zum einen als Diktator in seiner Domäne bekannt, zum anderen aber auch als jemand, der in Zeiten der Not das Volk unterstütze und aushalf. Daher wurde er im Jahr 1880 auch zum Ehrenbürger des Ortes Bad Ragaz ernannt.[33] Mit 75 Jahren, im Jahr 1891, verkaufte Bernhard Simon schliesslich das Unternehmen an seine drei Söhne Bernhard, Fridolin und William und beendete damit seine Geschäftstätigkeit.[34] Die Brüder gründeten 1892 eine Kollektivgesellschaft namens Gebrüder Simon. Geleitet wurden die Unternehmungen von Fridolin, der daneben auch noch Kantonsrat, Schulratspräsident und evangelischer Kirchenratspräsident war.[35] Nur wenige Jahre später, am 28. Juli 1900, verstarb der Ehrenbürger Bernhard Simon und wurde unter grossem Bedauern der Bad Ragazer Bevölkerung am 1. August 1900 beerdigt.[36]

Wie bereits in der Vorgeschichte erwähnt, wurde in der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts der zahlenmässige Höhepunkt der Bäder erreicht, sodass in diesen Jahren auch viele Kurhotels in den Markt eintraten.[37] Es ist anzunehmen, dass neue Wettbewerber das Grand Resort aber nur geringfügig bedrohten. Ein Bau, wie er damals von Simon Bernhard errichtet wurde, war sehr kostspielig und somit war ein Marktzugang im Luxussegment der Hotellerie mit hohen Investitionen verbunden. Das Bauvorhaben galt als exzentrisch, das Projekt wurde als ein an Grössenwahn grenzendes Phantasiegebilde bezeichnet.[38] Zudem gab es noch eine rechtliche Beschränkung mit der Wasserrechtskonzession, welche vor allem die Bedrohung durch neue Wettbewerber in Bad Ragaz oder dem näheren Umland stark verringerte. Auch Ersatzprodukte, wie beispielsweise eine alternative Behandlungsform für eine Krankheit anstelle des Thermalwassers, gefährdeten das Unternehmen vermutlich nur geringfügig, da das Kuren und der Besuch eines Bades in den letzten Jahrzehnten des 19. Jahrhunderts stark im Trend lagen.[39] Zudem verbreiteten sich Nachrichten, und damit verbunden auch Empfehlungen oder Kritiken, im Vergleich zur heutigen Zeit noch sehr langsam, sodass nicht von einer starken Verhandlungsposition der Kundschaft zum damaligen Zeitpunkt ausgegangen wird. Dagegen hatten aber diejenigen, die für die Vergabe der Wasserrechtskonzession verantwortlich waren, eine recht starke Verhandlungsposition. Dies zeigte sich in Bad Ragaz mit den konkreten Auflagen, die Bernhard Simon erfüllen musste, um die Domäne zu erwerben.[40]

Bis zum Ende des 19. Jahrhunderts war die Rivalität unter den bestehenden Unternehmen im Luxussegment der Hotellerie daher eher überschaulich, sodass das Grand Hotel Quellenhof damit positiv in die Zukunft schauen konnte.

Phase 2 – Durch die Kriegsjahre geschwächt, konnte eine Schliessung des Grand Hotel Quellenhof nicht verhindert werden (1901-1944)

Im Zeitraum von 1901 bis 1944 durchlebte das Grand Resort zuerst einen Aufschwung, welcher den Sturz während der Kriegsjahre umso grösser machte und zur Schliessung führte. Was zwang das einstige Kurzentrum in die Knie und wie erging es der Hotellerie, sowie den Konkurrenzunternehmen zu dieser Zeit?

Zu Beginn dieser Phase konnte an den Erfolg der letzten 25 Jahre angeknüpft werden. Der Aufschwung dauerte von 1890 bis 1914 und förderte die gesamte Schweizer Hotellerie.[41] Wie bereits zuvor fanden viele ausländische Gäste ihren Weg in die Schweizer Hotels, sodass diese entsprechend ihren Wünschen gebaut wurden. Auch im Grand Hotel Quellenhof zählten beispielsweise Russ:innen, Amerikaner:innen und Europäer:innen zur Kundschaft.[42] Um ihren Wünschen gerecht zu werden, wurde das Grand Resort nicht nur umgebaut, sondern durch das Verfolgen einer Wachstumsstrategie immer wieder ergänzt. Beispielsweise wurde im Jahre 1905 ein 9-Loch Golfplatz gebaut.[43,44] Diesbezüglich war das Grand Resort jedoch eher Nachahmer, denn das Kulm Hotel hat bereits 1891 seinen ersten 9-Loch-Golfplatz gebaut.[45]

Das Wachstum des Grand Resorts spiegelte sich auch in den Logiernächten der Ortschaft Bad Ragaz wider. Zwischen 1910 und 1913 verzeichnete Bad Ragaz 100'000 bis 130'000 Logiernächte pro Jahr.[46] Leider sind die genauen Zahlen des Grand Resorts zu diesem Zeitpunkt nicht bekannt. Es ist jedoch davon auszugehen, dass dieses einen bedeutenden Anteil an den Logiernächten in Bad Ragaz hatte. Mit dem Aufschwung entschied sich die Familie Simon, das Unternehmen im Jahr 1911 von einer Kollektivgesellschaft zu einer Aktiengesellschaft umzuwandeln.[47] Die Beweggründe der Familie Simon sind jedoch zum heutigen Zeitpunkt nicht mehr nachvollziehbar.

Mit dem Beginn des Ersten Weltkriegs 1914 blieben die nationalen und vor allem die internationalen Gäste aus.[48] Bad Ragaz verzeichnete 1914 nur noch 68'000 Logiernächte und somit fast 50 Prozent Übernachtungen weniger als in den Vorjahren.[49] Daraus folgten finanzielle Schwierigkeiten.[50] Die Krise belastete nicht nur das Grand Resort, sondern die gesamte Luxushotellerie. Dies war auf den grossen Anteil ausländischer Kundschaft zurückzuführen, die während des Ersten Weltkriegs nicht mehr verreisten.[51] Auch dem Kulm Hotel in St.Moritz fehlten die Gäste und finanziellen Mittel während dem Krieg. Bei diesem Konkurrenzhotel wurde zu dieser Zeit sogar die Bank zur Hauptaktionärin.[52]

Im Jahr 1919, als der Erste Weltkrieg vorüber war, konnte das Grand Resort und die Badeanstalt wieder eröffnet werden.[53] Das Unternehmen entschied sich im Luxussegement zu

bleiben und verlangte 19 Franken pro Übernachtung, womit es sich preislich im obersten Bereich bewegte.[54] Es scheint plausibel, dass die Entscheidung des Grand Resorts, das Unternehmen weiterhin als Luxushotel zu führen, mit dem damit einhergehenden Ruf und der Bedeutung für die Ortschaft zusammenhing, auch wenn dies nicht abschliessend beurteilt werden kann. Das Niveau der Logiernächte in Bad Ragaz war jedoch nach dem Krieg immer noch tiefer als zuvor. 1920 wurden im ganzen Jahr nur 56'000 Logiernächte gezählt.[55]

In den Zwischenkriegsjahren stoss die Familiendynastie Schmidheiny zum Unternehmen, indem Jacob Schmidheiny zum Verwaltungsratspräsident wurde.[56] Obwohl, basierend auf den vorhandenen Quellen, weder der genaue Zeitpunkt, noch das Motiv des Engagements eindeutig nachvollzogen werden kann, ist festzustellen, dass dies der Beginn einer langen Zusammenarbeit zwischen den Schmidheinys und dem Grand Resort war.

Da das Grand Resort 1921 immer noch finanzielle Nöte erlitt, übernahm die St. Galler Kantonalbank, die beim Bau des Grand Hotel Quellenhof aufgenommene, Hypothek.[57] Als 1922 das alte Bad unter der schweren Schneelast im Winter zusammenbrach, bewilligte diese zudem eine Investition von 200'000 Franken, um ein neues Hallenbad zu bauen.[58] Die Hoffnung war, das angeschlagene Unternehmen zu retten[59], zumal das Thermalwasser und somit auch das Hallenbad eine wertvolle Ressourcen des Grand Resorts waren.[60]

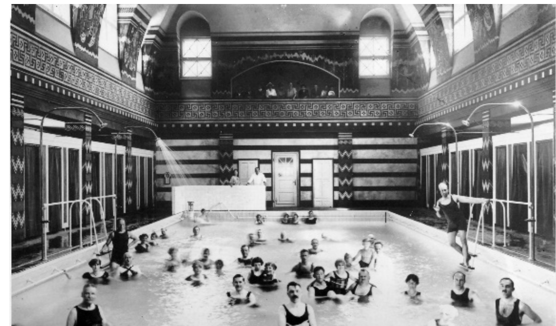


Abbildung 3: Neues Hallenbad 1923[218]

Nur ein paar Jahre darauf brach 1929 die Weltwirtschaftskrise aus. Dies bedeutete für das Grand Resort erneut ein Ausbleiben der Gäste sowie finanzielle Schwierigkeiten.[61] Nicht nur das Grand Resort, sondern die ganze Tourismusbranche war davon betroffen. Der Hotellerie fehlten ab 1931 die ausländischen Gäste, welche bei vielen Hotels einen wichtigen Teil der Kundschaft darstellten.[62]

Das Grand Resort erlag schliesslich den Folgen des Ersten Weltkriegs, sodass es zum erneuten Kriegsbeginn 1939 geschlossen werden musste.[63] Auch dem Konkurrenzhotel Kulm in St.Moritz erging es ähnlich. Während der Wintersaison wurde das Hotel jeweils geschlossen und nur während des Sommers betrieben.[64] Die Logiernächte im Ort Bad Ragaz blieben während der Weltwirtschaftskrise und des zweiten Weltkriegs bei ca. 50'000 Logiernächten pro Jahr. Dies entsprach nur der Hälfte an Übernachtungen im Vergleich zur Zeit vor dem Ersten Weltkrieg, wie Abbildung 4 verdeutlicht. Dem Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa in Interlaken gelang es hingegen, die Stellung zu halten, da die schweizerische Armee das Hotel als Generalstabsquartier nutzte.[65]

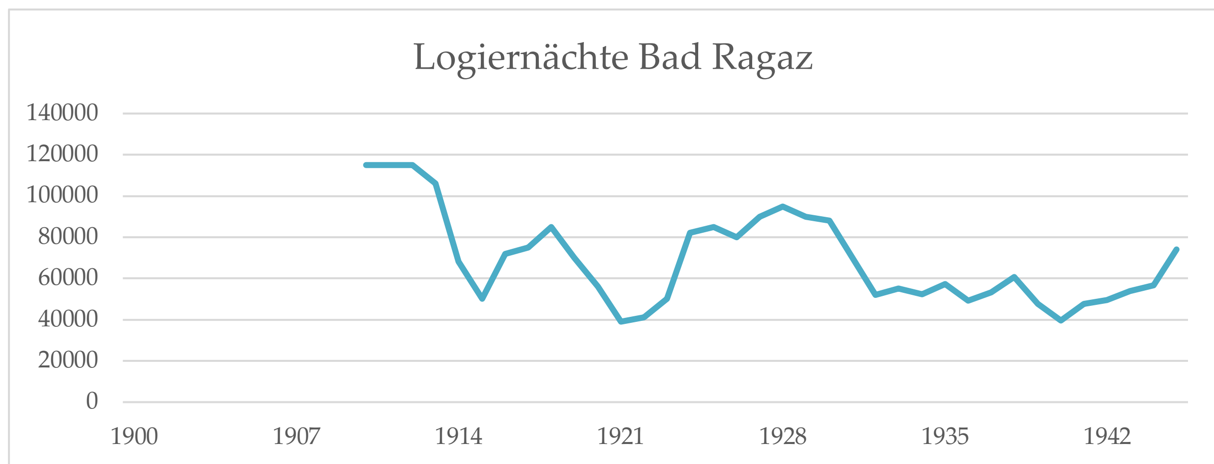


Abbildung 4: Logiernächte des Orts Bad Ragaz von 1901-1944[66,67,68,69]

Während das Grand Resort geschlossen war, erlitt es einen weiteren schweren Schicksalsschlag. Ein Brand im Jahr 1941 zerstörte beinahe das komplette Grand Hotel Quellenhof.[70] Die Familie Simon blieb bis 1943 im Besitz der Aktiengesellschaft, wobei sich dies in diesem Jahr ändern sollte.[71] Der Tiefpunkt war erreicht, sodass die Schweizer Hoteltreuhandstelle und die St.Galler Kantonalbank als Hauptgläubiger übernahmen. Das Aktienkapital musste herabgesetzt werden und die Aktien der Familie Simon ging in den Besitz der St.Gallischen Kantonalbank über.[72]

Phase 3 – Neueröffnung des Grand Hotel Quellenhof mit medizinischem Zentrum (1945-1987)

Nach dem Zusammenbruch musste die Hotellerie 1945 neu beginnen.[73] Viele Hotels hofften auf eine rasche Erholung des Tourismus.[74] Auch das Grand Resort Bad Ragaz machte sich Gedanken zum Neubeginn. Wie gelang es dem Grand Resort, das kurz davor noch aufgrund finanzieller Schwierigkeiten geschlossen war, bereits einige Jahre später wieder als weltbekanntes Luxushotel Gäste zu empfangen?

Das Unternehmen stand dazumal vor der Entscheidung, das Grand Hotel Quellenhof zu verkaufen oder mithilfe von Bundeskrediten wieder aufzubauen. Als möglicher Käufer stand Gottlieb Duttweiler, der Migros-Gründer, und seine Hotelplan-Gesellschaft zur Auswahl. Da dieser jedoch das Grand Resort als Volkshotel anstelle eines Luxushotels weiterführen wollte, wurden die Verhandlungen abgebrochen. Auch



Abbildung 5: Bad Ragaz 1951[219]

Diskussionen darüber, das Hotel in ein Spital umzuwandeln oder gar abzureissen, wurden eingestellt.[75] Schlussendlich wurde entschieden, den Wiederaufbau des Luxushotels mit Krediten zu finanzieren.[76] Dieser Entscheid stützte und schützte den internationalen Ruf von Bad Ragaz als Weltkurort, der nur mit dem Grand Hotel Quellenhof als Fünf-Sterne-Hotel weiterbestehen würde.[77]

Um diese strategische Entscheidung voranzutreiben, wurde 1952 Nationalrat Hans Albrecht in den Verwaltungsrat des Grand Resorts gewählt und bereits zwei Jahre später zum Verwaltungsratspräsident. Er galt als visionär und mutig[78] und besass als Nationalrat vermutlich ein ausgeprägtes, wertvolles Netzwerk. Mit seinem Freund Dr. E. Eugster musste er die St. Galler Kantonalbank und auch die St. Galler Regierung von ihrem Plan überzeugen. Obwohl es besonders anspruchsvoll war, eine neue Trägerschaft für dieses kapitalintensive Projekt zu finden[79], gelang es ihnen, die Wiedereröffnung des Luxushotels mit einer neuen Trägerschaft voranzutreiben[80]. Dabei spielten die Aktionäre Alfred Keinberger, Dr. h. c. Max Schmidheiny (Neffe von Jacob Schmidheiny), Dr. Claudio Caroni, Dr. Ernst Eugster, Heinrich Stamm und Max Gmür eine massgebende Rolle.[81,82] Zudem konnten sie den bekannten Architekten Otto Glaus für die Renovation für sich gewinnen. Die Renovationen wurden sehr viel teurer als ursprünglich angenommen. Glücklicherweise konnten diese mithilfe der Aktionäre dennoch finanziert werden.[83]

Die Bedürfnisse der Gäste haben sich nach dem Krieg jedoch gewandelt. Obschon darunter das bisherige Badewesen zusammenbrach, blieb die strenge medizinische Kur erhalten.[84] Die Ansprüche bezüglich Unterkunft und Komfort sind gewachsen und die Gäste wünschten sich mehr Luxus.[85,86] Allgemein wurden die Bedürfnisse gegenüber der Hotellerie viel breiter.[87] Um dem gerecht zu werden, wurden beim Umbau des Grand Resort die Bäder erneuert, das Grand Hotel Quellenhof neu gebaut und ein medizinisches Zentrum mit einer Therapieabteilung eröffnet.[88,89] Damit gelang es dem Hotel, sich dem Trend der Zeit anzupassen und zugleich dem Ursprung seiner Geschäftstätigkeit, der Kundschaft auf Gesundheit und Luxus ausgerichtete Leistungen anzubietenbieten, treu zu bleiben.[90,91]

1957 konnte das Grand Hotel Quellenhof nach dreijährigem Bau in neuem Glanz wiedereröffnet werden. Bad Ragaz hatte damit sein Luxushotel zurück.[92] Der Ort kehrte Mitte der 1950er Jahren zum früheren Niveau der Logiernächte zurück.[93] Dies war nicht nur in Bad Ragaz der Fall, sondern die ganze Hotellerie in der Schweiz profitierte von einer starken Wachstumsphase in den 1950er Jahren und konnte sich zu den fünf Tourismus-Grossmächten zählen. Das Wachstum der Branche hielt bis zu den 1970er Jahren an.[94] Im Jahr 1972 wurden schweizweit sogar 36,9 Millionen Logiernächte verzeichnet, mehr als doppelt so viel wie im Jahr 1950.[95] Diesen Trend konnte die Ortschaft Bad Ragaz sogar übertrumpfen, denn die Logiernächte vervierfachten sich von 61’181 im Jahr 1950 auf 263'817 im Jahr 1979. Die Entwicklung ist in der Abbildung 6 ersichtlich.

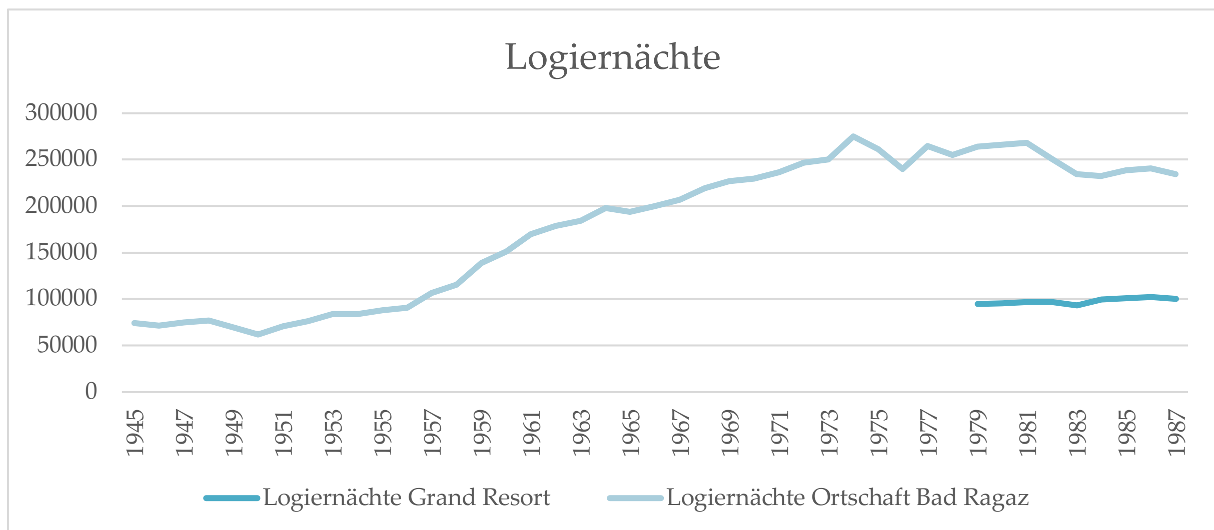


Abbildung 6: Logiernächte von 1945-1987[96,97,98,99]

Um einen weiteren Aufstieg des Grand Resorts zu ermöglichen, wurde 1959 in die Bäderanlagen investiert und in den 1960er in das medizinische Zentrum.[100] Der Leiter Dr. Wilhelm Martin Zinn erkannte, dass eine zukunftsversprechende Verbindung zwischen Luxushotellerie und Medizin bestand. Daher förderte er die Therapiestunden und investierte mit dem Verwaltungsrat Heinrich Stamm sogar private Mittel für den Kauf neuer Geräte. Dies führte zu einem medizinischen Zentrum für Hotelgäste, aber auch für die Bevölkerung in der Ostschweiz.[101]

Zur selben Zeit, 1960, wurde in der Schweiz mit der zunehmenden Bedeutung der Medizin die «Kommission für Rehabilitation der Schweiz» gegründet. Verschiedenste Vertreter:innen medizinischer Fachgesellschaften arbeiteten in der Kommission mit. Der erste Präsident der Kommission war Dr. W. Belart aus Zürich. 1967 wurde das Präsidium an Dr. W.M. Zinn vom Grand Resort übergeben.[102] Dies zeigt, dass sich das Grand Resort mit der aktuellen Medizin umfassend befasste und es in ihrem Unternehmen zu einem bedeutenden Standbein erklärten.

Zu dieser Zeit wurde auch das Ausmass der Investitionen gut erkennbar, welche das Grand Resort fürs Überleben tätigen musste. Über die Jahre hinweg hatte das Grand Resort sowohl Renovationen als auch neue Investitionen in das Hotel getätigt. Um grosse Kosten zu sparen, mussten 1961 bis 1963 die Thermalwasserleitungen durch neuere und innovativere Leitungsrohre ersetzt werden.[103] Durch die isolierten Rohre konnten Temperaturverluste auf weniger als ein Grad Celsius reduziert werden, sodass das Wasser in der Bäderlandschaft weniger beheizt werden musste.[104] Ergänzend wurden Massnahmen zur Modernisierung und Erweiterung der Infrastruktur durchgeführt. 1963 wurden der Speisesaal und die Küche erneuert, 1967 der Mitteltrakt neu gebaut und zwei Jahre später bei den Gästezimmern der Komfort erhöht. Dies bedeutet, dass sich das Grand Resort innerhalb des Luxussegments noch einmal steigerte, um weiterhin zu den «Leading Hotels of the World» zu gehören.[105] Obwohl das genaue Datum dieser exklusiven Auszeichnung nicht bekannt ist, war das Grand Resort

das erste Schweizer Kurhotel, das damit ausgezeichnet wurde.[106] Zudem wurde 1969 das dritte Thermalbad gebaut.[107] Auch das medizinische Zentrum wurde zu diesem Zeitpunkt immer weiter ausgebaut. Neu kamen Solarien hinzu, welche damals nicht nur als Bräunungsgerät, sondern auch als gesundheitsfördernd angesehen wurden.[108] Die Luxus-Hotellerie war also sehr kapitalintensiv. Auch das Kulm Hotel in St.Moritz investierte über diese 20 Jahre immer wieder. Zum Beispiel bauten sie 1971 ein neues Schwimmbad sowie einen Park und 15 Jahre später erweiterten sie das Sportangebot sowie die Luxusapartments.[109]Auch wenn diese Investitionen im Luxussegment von der Kundschaft erwartet wurden, war es in der Branche nicht selbstverständlich, dass die finanziellen Mittel immer vorhanden waren und das Risiko eingegangen werden konnte.

Phase 4 – Aufbruch zu neuen Ufern als Luxus- und Wellness-Resort (1988-1996)

Der einstige Aufschwung in der Hotellerie kam zu Beginn der 90er-Jahre zum Ende, sodass Schweizer Hotels und Kurorte vor besorgniserregenden Entwicklungen bei den Logiernächten standen. Zugleich waren im Zuge bedeutender Veränderungen bei den Bedürfnissen der Kundschaft erneut kapital- und risikoreiche Massnahmen notwendig. Wie schaffte es das Grand Resort Bad Ragaz, diese kritischen Zeiten zu überstehen und den zukunftsweisenden Schritt vom Hotel- und Kurbetrieb zu einem der führenden Luxus- und Wellness-Resorts Europas zu machen?

Hotelleriebetriebe waren während dieser Phase gleich von mehreren Herausforderungen konfrontiert. Einerseits löste sich zum Ender der 80er-Jahre das in der Schweizer Gesellschaft doch noch hartnäckig verankerte Verständnis von Medizin und damit die Bedeutung der traditionellen Kuren gänzlich auf.[110] Wellness war nun das Stichwort, welches zu einem gesunden und glücklichen Leben gehörte. Die Kundschaft von damals hatte anspruchsvollere Bedürfnisse und gab sich nicht mehr zufrieden mit einem «einfachen» Hotelzimmer. Erzählungen berichten davon, dass bereits an der Rezeption die wichtigste Frage der Gäste den Balkonen galt, sodass das Fehlen dieser für zahlreiche Hotels der Spitzenklasse zu unangenehmen Konsequenzen führte.[111] Die Hotellerie stand daher einmal mehr vor der Notwendigkeit grosser Investitionen, um den eigenen Pool an Angeboten gemäss der veränderten Bedürfnisse anzupassen. Dabei handelte es sich um keinen einfachen Zeitpunkt. In den Jahren von 1992 bis 1996 herrschte in der Schweizer Hotellerie eine Rezession in den Logiernächten.[112] Dies lag insbesondere an ungünstigen Rahmenbedingungen – oder wie es der damalige Präsident und Delegierte des Verwaltungsrates Alfred E. Urfer des Grand Resort Bad Ragaz nannte – «grundlegenden Strukturproblemen der Tourismusangebote in der Schweiz»[113]. Es gab zu viele Betriebe in der Hotellerie der Schweiz, sodass der Markt übersättigt war.[114] Zudem befand sich Europa in einer Wirtschaftskrise, wodurch das Sparbewusstsein der Bevölkerung, inklusive Teile der Kundschaft der Spitzenhotels, geschärft

war.[115] Die Aufwertung des Frankens hatte zwei negative Effekte auf die Nachfrage in der Schweizer Hotellerie: Für die europäische Kundschaft wurden Ferien in der Schweiz teurer und für Schweizer:innen wurden Ferien in Europa günstiger.[116] Da Deutschland zu den wichtigsten Märkten für die Hotellerie gehörte, hatte dies teils verheerende Auswirkungen. Weiter erhöhten die günstigen Reisekosten sowie attraktiver werdenden Angebote im grenznahen Ausland den Konkurrenzdruck für die Schweizer Hotellerie.[117] Insbesondere Kurorte blieben von diesen schwierigen Bedingungen nicht verschont. Im Jahr 1994 sanken die Logiernächte in Kurorten um acht Prozent mehr, als in Hotels.[118]

Auch das Grand Resort erlitt von 1990 auf 1991 einen starken Rückgang in den Logiernächten.[119] Das Grand Resort hatte aber die Veränderungen der Bedürfnisse, wie bereits in der Phase zuvor, früh erkannt und darauf reagiert. Dies war einem Management mit einem feinen Ohr für die Stimme der Gäste zu verdanken.[120] Entsprechend hatten die veränderten Anforderungen der Kundschaft dem Unternehmen als Anlass für die damals eingeschlagene Resort-Strategie gedient, welche auch als Wachstumsstrategie verstanden werden konnte. Im Rahmen dessen strebte das Grand Resort eine Transformation vom Luxushotel- und Kurbetrieb zu einem zeitgemässen Luxus- und Wellness-Resort an, der Prävention, all-inclusive Pakete sowie einen für die weiterhin internationale Zielgruppe passenden Hotelstil umfassen sollte.[121] Das Unternehmen erhoffte sich damit laut Verwaltungsrat Urfer den «zukunftssichernden Quantensprung»[122] zu wagen. Mit dem Ziel, eine führende Rolle im weltweiten Angebot der Luxushotellerie einzunehmen, führte das Grand Resort von 1988 bis 1996 daher ein ambitioniertes Investitionsprogramm durch. Dieses umfasste Renovationsarbeiten am Hotel Palais, Grand Hotel Hof Ragaz, Golf-Club sowie am Helena-Bad.[123] Auch eine Parkgarage und das Freiluftbecken der Tamina-Therme wurden gebaut sowie der neue «to B. – The Leading Health Club» eröffnet.[124] Letzteres sollte der anspruchsvollen Kundschaft eine Wellnessoase mit Beauty-, Gesundheits- und Hairstyling-Angeboten auf 2'000 Quadratmetern bieten.[125] Dem Unternehmen gelang es, für diese Erweiterungs- und Modernisierungsarbeiten Investitionsgelder im Rahmen von 124 Millionen Franken aufzubringen.[126] Bereits ab 1993 zeigten die Investitionen Wirkung, indem vermehrt jüngere Gäste sowie 30 Prozent neue gewonnen werden konnten.[127] Seinen Höhepunkt erreichte das Modernisierungs- und Erweiterungsprojekt jedoch mit dem Abbruch und Neubau des Grand Hotel Quellenhof in den Jahren 1995 bis 1996 für 70 Millionen Franken.[128] Entsprechend konnten 1995 aufgrund des Neubaus weniger Logiernächte realisiert werden.

Die strategische Entscheidung einer breiteren Angebotspalette und entsprechende Investitionen waren dazumal jedoch kein Alleinstellungsmerkmal. Auch die Konkurrenz in der Luxushotellerie tätigte investitionsreiche Renovations- und Modernisierungsarbeiten. Wie bereits oben angetönt, startete das Kulm Hotel in St.Moritz bereits 1986 mit dem Bau eines Sportfelds, bestehend aus drei Tennisplätzen sowie einem Eisplatz für die Winterzeit. 1988 baute das Kulm Hotel 13 Luxusapartments, eine Parkgarage sowie einen Konferenzbereich,

gefolgt von der Erweiterung des Wellnessangebots durch ein Spa von 1'400 Quadratmetern.[129] Obschon sich St. Moritz zu der Zeit bereits als Winterdestination etabliert hatte und das Kulm Hotel im Gegensatz zum Grand Resort Bad Ragaz durch den Eisplatz Winterangebote miteinplante[130], konnte die Angebotserweiterung als Strategie mehrerer Konkurrenzunternehmen festgestellt werden. Denn auch im luxuriösen Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa in Interlaken wurde 1991 ein sich über 5'500 Quadratmeter erstreckender Wellnessbereich eröffnet, ergänzt um Investitionen am Gebäude des Grand Hotels sowie neuen Kongressräumlichkeiten.[131]

Der Konkurrenz gelang es somit, ähnliche Angebotserweiterungen wie das Grand Resort zu tätigen. Unterschiede waren dabei in den Angebotskombinationen erkennbar, dies beispielsweise bezüglich Winterangeboten oder der Integration der Geschäftswelt über Konferenzräume. Die Luxus-Resort-Strategie schien zudem tatsächlich ein Faktor für die Resistenz des Grand Resorts und der genannten Konkurrenzunternehmen gegenüber den ungünstigen Bedingungen in der Schweizer Hotellerie gewesen zu sein. Wer den neuen, breiteren Anforderungen nicht gerecht werden konnte, hatte Schwierigkeiten, konkurrenzfähig zu bleiben.[132] Dass die dafür notwendigen Investitionen unter den schwierigen wirtschaftlichen Umständen nicht für alle Unternehmen der Hotellerie möglich waren, lässt die Abnahme der geöffneten Betriebe vermuten. So wurden vom Bundesamt für Statistik 1996 knapp zwölf Prozent weniger Hotelleriebetriebe als 1988 erfasst.[133,134] In den Nachrichten wurde teils gar von einer Konkurswelle gesprochen, unter der auch namhafte Luxushäuser wie das «Bellerive du Lac» in Zürich oder das «Palace» in Lugano ihre Türen schliessen mussten.[135] Dem Grand Resort Bad Ragaz wurden die Investitionen zu einem wesentlichen Teil durch die Hypothekenfinanzierung finanziert[136], wobei auch die Inhaber, wie die Familie Schmidheiny, solche Vorhaben tatkräftig unterstützten.[137] Beispielsweise wurde 1995 eine Erhöhung der Eigenmittel von 33 Millionen Franken durchgeführt.[138] So konnte das Grand Resort das ambitionierte Investitionsprogramm und rote Zahlen beim Jahresergebnis während eines Zeitraums von acht Jahren fahren.

Phase 5 – In frischen Gewässern mit einer einmaligen Angebotspalette im Bereich Wellbeing und Medical Health (1997-2021)

Die Früchte der eingeschlagenen Resort-Strategie, kombiniert mit der langjährigen Nischenstrategie des Luxus, zeigten sich insbesondere in den Jahren nach 1997. So konnte 1999 zum ersten Mal wieder ein positiver Jahreserfolg verzeichnet werden.[139] Die erhofften Wachstumschancen wurden für das Grand Resort in den darauffolgenden Jahren zur Realität. Dies zeigt die Umsatzentwicklung (siehe Abbildung 7), welche mit Ausnahmen, wie der Krisenjahre 2008 und 2019, ein Wachstum aufwies. Die fünfte Phase des Grand Resorts war jedoch nicht nur von positivem Umsatzwachstum geprägt, sondern wies ab 2001 auch fast

stetig sinkende Logiernächte auf. Wie ist es dem Grand Resort gelungen, trotz abnehmender Logiernächte – dem langjährigen Kerngeschäft – eine positive Umsatzentwicklung zu erreichen?

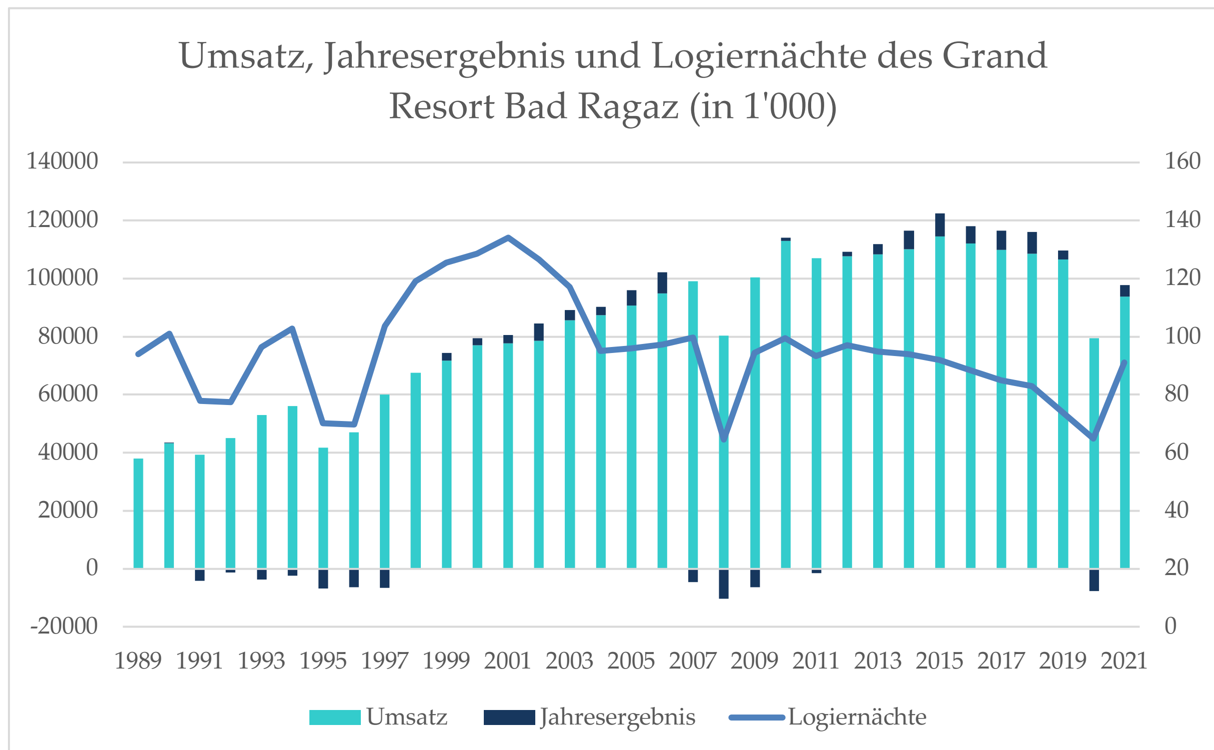


Abbildung 7: Umsatz, Jahresergebnis und Logiernächte des Grand Resort Bad Ragaz[140]

An dieser Stelle lohnt es sich, in einem ersten Schritt die Entwicklung des Erfolgs und der strategischen Entscheidungen des Grand Resorts von 1997 bis 2001 näher zu betrachten. In diesem Zeitraum konnte das Grand Resort nämlich seine Logiernächte um 29 Prozent erhöhen, von 103’619[141] auf 134'113[142]. Der Erfolg dieser Kennzahl war zudem überproportional im Vergleich zur Schweizer Hotellerie. Obschon sich auch diese ab 1997 aufgrund der starken Konjunktur erholte[143], betrug das Wachstum der Logiernächte in der Branche zwischen 1997 und 2001 lediglich acht Prozent.[144] Die Entwicklung der Logiernächte beim Grand Resort konnte sicherlich zum einen auf den konjunkturellen Aufschwung zurückgeführt werden, zum anderen wird aber auch die Transformation zum Luxus-Wellness-Resort einen wesentlichen Beitrag dazu geleistet haben. Dem war sich auch das Grand Resort sicher.[145]

Zum Ende der 90er-Jahre ist der Verwaltungsrat des Grand Resorts zum wegweisenden Entschluss gekommen, dieses als «eigenständiges, unverwechselbares Thermalbad- und Hotel-Unternehmen in die Zukunft zu führen»[146]. Hierfür wurde Kapital benötigt, welches durch den Mehrheitsaktionär Dr. h. c. Thomas Schmidheiny ermöglicht wurde. Damit einhergehend plante das Grand Resort die Weiterentwicklung entsprechend einem neuen gesellschaftlichen Trend, nämlich jenem der ganzheitlichen Gesundheit.[147] Das Ziel war ein

einzigartiges Resort im Bereich Medizin und «Wellbeing», wobei letzteres als zeitgemässe Weiterentwicklung von «Wellness» verstanden werden konnte. Als strategische Massnahmen sollten die Qualität und Quantität der Leistungen für die Kundschaft permanent gesteigert und neue Gäste dazugewonnen werden.[148] Aufbauend auf der in den 90er-Jahren eingeschlagenen Luxus-Resort-Strategie, sollte sich also die Angebotspalette entsprechend dem neuen Begriff der Gesundheit sowie einem erhöhten Luxusstandard weiterentwickeln. In einem ersten Schritt folgte dafür der Ausbau der medizinischen Leistungen[149] sowie eine Erweiterung des Wellness-Bereichs auf 2'500 Quadratmeter.[150] Auch die Investitionen im Bereich der Kulinarik zahlten sich aus. Das Grand Resort wurde 1998 von Gault Millau mit 16 Punkten ausgezeichnet sowie zum Schweizer Hotel des Jahres gekürt.[151]

Die gehobene **Gastronomie** ist mit der Luxushotellerie seit jeher unzertrennbar. Nach dem ersten Michelin-Stern 2011, brillierte das Grand Resort 2020 mit fünf Michelin-Sternen sowie 76 GaultMillau Punkten. Die Stellung als Kulinarik-destination wurde mit den Spitzeköchen Andreas Caminada sowie Sven Wassmer auf die nächste Ebene gehoben.[220,221]

Ab 2001 zeichnete sich jedoch ein anderes Bild des Erfolgs des Grand Resorts. Während 2001 noch 134'113[152] Logiernächte verzeichnet werden konnten, waren es im Jahr 2006 noch 97'291[153], also rund 27 Prozent weniger. Ähnliche Entwicklungen konnten in der Schweizer Hotellerie beobachtet werden. Die Terroranschläge vom 11. September 2001, der starke Franken sowie ungünstige konjunkturelle Bedingungen führten zu einem Rückgang bei den Logiernächten. Zudem nahm die Aufenthaltsdauer der Kundschaft seit 1998 ab, was insbesondere auf den Trend zu kürzeren Reisen zurückzuführen war. In den nächsten 20 Jahren ging die Aufenhaltsdauer in der Schweizer Hotellerie ca. um 25 Prozent zurück.[154] Als Folge benötigten Hotels eine höhere Anzahl an Gästen, um das Niveau der Logiernächte zu halten, standen aber zugleich aufgrund häufigerer Ankünfte höheren Kosten gegenüber.[155] Das Grand Resort Bad Ragaz erkannte diesen Trend bereits früh.[156] Es bedeutete, dass Umsätze auf eine neue Weise generiert oder Kosten gespart werden mussten. Die hohen Kosten, beispielsweise aufgrund Regulierungen beim Agrar- und Lebensmittelimport[157], stellten ohnehin einen Wettbewerbsnachteil für den Schweizer Tourismus dar.[158] Der Erfolg des Grand Resort liess sich nun also aufgrund des sich veränderten Kundenverhaltens nicht mehr ausschliesslich auf Basis der Logiernächte erklären. Tatsächlich konnte das Grand Resort ab 2001 trotz der Rückgänge in den Logiernächten einen wachsenden Umsatz erzielen. Erreicht wurde dies beispielsweise im Jahr 2002 aufgrund realem Umsatzwachstum in den Teilbetrieben, einer Anpassung der Preise sowie der Einsparung von Kosten durch die Optimierung von Prozessen.[159] Die positive Umsatzentwicklung verdankte das Grand Resort jedoch auch den unterschiedlichen Angeboten, indem Rückgänge in einem Geschäftsfeld durch die Zunahmen in anderen übertroffen wurde.

Überzeugt von der eingeschlagenen Strategie als Resort im Luxussegment sowie wohlwissend der Relevanz von Investitionen in der Luxus-Hotellerie[160], setzte das Grand Resort seine geplanten Um- und Ausbauten fort. Als im Jahr 2002 die Namensänderung zu «Grand Hotels Bad Ragaz» stattfand[161], war dies auch der Moment, an dem sich zum ersten Mal das Roulette im neuen Casino drehte.[162] Es folgten weitere Investitionen ins medizinische Zentrum, wobei die sportmedizinische Abteilung 2004 zum «Swiss Olympic Medical Center» akkreditiert wurde.[163] Auch das Sportangebot wurde 2005 mit einem neuen Golfplatz ausgebaut. Insgesamt betrugen die Investitionen zwischen 2001 und 2005 36 Millionen Franken.[164]



Abbildung 8 Die Tamina Therme mit Aussenpool[222]
© Grand Resort Bad Ragaz

Bereits Ende 2006 verabschiedete das Grand Resort ein neues Investitionsprogramm, das zu einer Neupositionierung verhelfen sollte. Im Rahmen dessen erfolgten Modernisierungs- und Erneuerungsarbeiten im Kursaal, Ärztehaus und Wellnessbereich, der Neubau von 56 Spa-Suiten, eines Therapiegebäudes und der öffentlichen Tamina Therme sowie eine umfassende Renovation des 127 Zimmer grossen Grand Hotel Hof Ragaz vom 4-Sterne zum 5-Sterne Haus.[165] Gerade letzteres führte zu einer Erhöhung des Luxusstandards im Grand Resort. Im Jahr 2008 erfolgte die Eröffnung unter dem heute bekannten Namen «Grand Resort Bad Ragaz»[166] und 2009 konnte die Neupositionierung des Grand Resorts als europaweit führendes Wellbeing und Medical Health Resort abgeschlossen werden.[167] Dem Grand Resort gelang es einmal mehr, seine Angebotspalette nach einem klaren Trend[168] auszurichten und dabei den im Kern hohen Stellenwert der Gesundheit und des Thermalwassers beizubehalten. Finanziert wurde dies mit 140 Millionen Franken Hypothekarkrediten und 40 Millionen Franken Eigenmittel.[169] Der Mehrheitsaktionär Thomas Schmidheiny meinte dazu: «Wir nehmen nur eine minimalste Dividende und reinvestieren den Rest. Wenn Sie das nicht tun, sind Sie rasch weg vom Fenster»[170]. Dem war sich auch die Konkurrenz bewusst. Die NZZ berichtete im Oktober 2008, dass die 37 Fünf-Sterne-Hotels der Vereinigung «Swiss Deluxe Hotels» in den kommenden drei Jahren insgesamt über eine Milliarde Franken ausgeben würden.[171] Gerade Investitionen in den Wellness-Bereichen waren aufgrund des «Spa-Boom»[172] hoch im Kurs und wurden auch beim Hotel Kulm in St. Moritz realisiert.[173] Das Grand Resort war jedoch bei diesen Investitionen nicht nur vorne mit dabei, sondern vermochte damit auch weiterhin ein einzigartiges Angebot zu erstellen und weiterzuentwickeln. Dies bestätigte auch die Aussage eines ehemaligen Direktors des Konkurrenzhotels Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa in der Jungfrau-Zeitung, wobei die Rivalität zwischen den Luxushäusern bezüglich Gästegruppen durchaus

vorhanden war: «Als Resort ist das Grand Resort Bad Ragaz konkurrenzlos. Es gibt nichts Vergleichbares […] Es ist für uns lediglich in einzelnen Gästesegmenten ein Mitbewerber»[174].

Die Neupositionierung des Grand Resorts schien sich besonders ab 2012 auszuzahlen. Trotz weiterer Rückgänge bei den Logiernächten erreichte das Grand Resort von 2012 bis 2015 eine Steigerung in der Rentabilität von 1.5 Prozent[175] auf 6.9 Prozent[176] sowie eine durchschnittliche Rendite von 6.1 Prozent[177] in den Jahren von 2016 bis 2018. Zugleich konnten im Marktumfeld teils sich verschärfende Kräfte wahrgenommen werden. Als Folge der weltweiten Wirtschaftskrise 2008 wurde der Franken zunehmend stärker. Vom ungünstigen Wechselkurs und der daraus resultierenden stark schwankenden Anzahl an Gästen aus dem Euroraum hatte sich die Hotellerie auch Jahre später noch nicht erholt.[178] Als Folge konnten viele Luxushotels in der Schweiz die mit dem Ausland vergleichsweise hohen Preise nicht mehr durchsetzen.[179] Beispielsweise erlitt das Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa in Interlaken einen Rückgang von 16 Prozent beim Ertrag pro vermietetem Zimmer und dies, obwohl es gerade bei Tourist:innen aus Schwellenländern gern besucht wurde und standorttechnisch vorteilhaft lag.[180] Bergregionen erholten sich nämlich im Vergleich zu den städtischen Gebieten langsamer von der Krise.[181]

Der Krise trotzen konnten jedoch Betriebe, die mehr zu bieten hatten als eine Übernachtung, gutes Essen und einen Wellness-Bereich.[182] Dazu gehörte insbesondere auch das Grand Resort Bad Ragaz, das zwar nicht gänzlich verschont wurde, aber aufgrund der Positionierung im medizinischen Bereich die Preise überwiegend halten konnte.[183] 2014 wurde das medizinische Zentrum um die Clinic Bad Ragaz, eine Rehaklinik höchsten Komforts, erweitert.[184] Die medizinischen Angebote des Grand Resorts wurden insbesondere von Gästen aus dem arabischen und osteuropäischen Raum genutzt, deren Ausgaben eine enorme Hebelwirkung auf das Betriebsergebnis hatten.[185] So residierte jene Kundschaft während ihres Aufenthalts eher in dem Penthouse für 12'000 Franken pro Nacht, was das Vielfache der Einnahmen eines normalen Hotelzimmers darstellte.[186] Obwohl das Grand Resort 2012 festhält, mit seinen Kernkompetenzen in Wellbeing und Gesundheit besonders eine Kundschaft aus Osteuropa und dem arabischen Raum abzuholen[187], konnte die Quote oder Entwicklung dieser Kundschaft aufgrund der Quellenlage vorliegend nicht identifiziert werden. Aufgrund der gezielten Ausrichtung im Bereich Wellbeing und Medical Health scheint es jedoch plausibel, dass der Anteil dieser Gäste über die Zeit gewachsen ist und dadurch auch einen Teil des Umsatzwachstums erklären kann. Beispielsweise rechnete auch das im Jahr 2017 neu eröffnete



Abbildung 9: Penthouse Suite[223]
© Grand Resort Bad Ragaz

Bürgenstock Resort in Luzern, das gerade im Bereich der medizinischen Dienstleistungen eine starke Konkurrenz zum Grand Resort Bad Ragaz darstellt, mit einem Anteil von 50 Prozent ausländischen Gästen.[188] Inwiefern das eingetroffen ist, konnte mithilfe der öffentlichen Daten nicht bestimmt werden. Die Positionierung des neues Bürgenstock Resorts konnte aber zumindest so verstanden werden, dass sich die Konkurrenz des Grand Resorts den Vorteil einer Kundschaft, deren Zahlungsbereitschaft auch in unsicheren Zeiten vorhanden ist, selbst zu Nutze machen wollte. Damit war das Bürgenstock Resort zudem nicht allein. In einer Umfrage im Jahr 2015 gaben 15 Prozent der befragten Hotels an, den Ausbau von Angeboten im Gesundheitstourismus zu planen.[189]

Das **medizinische Zentrum** des Grand Resorts bietet heute Behandlungsangebote von Diagnostik und Präventation bis zu Rehabitilation. Noch immer bildet das Thermalwasser einen Bestandteil vieler Angebote. Mit der NEWYOU Methode werden seit 2020 Gesundheitsprogramme angeboten, welche die Angebote des medizinischen Zentrums, des Health & Thermal Spa, der Hotellerie sowie der Health- und Lifestyle Küche kombinieren. Die Gesundheit hat sich damit im Grand Resort von der Kur zur Optimierung eines gesunden Lebensstils weiterentwickelt.[224,225]

Wenig überraschend waren auch die letzten elf Jahre des Grand Resorts von Investitionen geprägt, so gerade bei den medizinischen Angeboten. Damit gelang es dem Grand Resort eines der heute grössten medizinischen Zentren unter den Fünf-Sterne-Hotels zu bieten.[190] Das oben beschriebene Bürgenstock Resort ist in dieser Hinsicht eine Konkurrenz. Unter dem von 2010 bis anfangs 2022 amtierenden Verwaltungsratspräsident Wolfgang Werlé wurde zudem zu «insgesamt mehr Mut zum Risiko» aufgerufen[191]. Dieses Motto schien angebracht, denn im Zeitraum von 2010 bis 2020 verzeichneten die offiziell klassifizierten 5-Sterne Hotels eine Zunahme von 24.4 Prozent.[192,193,194] Da sich nicht alle Luxushotels offiziell klassifizieren lassen[195], dürfte die Zunahme des Konkurrenzdrucks sogar noch stärker gewesen sein. 2018 positionierte sich das Grand Resort als Drei-Generationen-Resort, das mithilfe eines Familien-Spa und einer Kindervilla auch junge Familien begeistern sollte.[196] Dies stand im Einklang mit dem bereits Jahre zuvor kommunizierte Ziel, sich vom «Altersheim-Image»[197] zu lösen. Zum 150-jährigen Jubiläum des Grand Hotel Quellenhof erstrahlte das Hotel nach Modernisierungsarbeiten im Rahmen von 45 Millionen Franken in neuer Frische, begleitet von einem neuen Saunadorf bei den Tamina Thermen.[198] Das Jahr 2020 war hingegen aufgrund der Corona-Pandemie für viele Unternehmen nicht einfach. Auch das Grand Resort litt stark. Der Umsatz sank gegenüber dem Vorjahr um 25 Prozent und auch die Logiernächte brachen ein.[199] Glücklicherweise konnte sich das Grand Resort bereits im Jahr 2021 wieder erholen, sodass der Umsatz und das Jahresergebnis beinahe auf das vorherige Niveau zurückkehrten.[200] Dies war unter anderem auf die während der Krise durchgeführten Transformation hin zu einem Anteil von 85 Prozent Schweizer Gästen zurückzuführen. Besonders die Restaurants und Spa-Angebote wurden rege genutzt.[201] Zudem konnten die Kosten vieler Posten, wie etwa dem Marketing oder der Verwaltung, auf dem Niveau des

Vorjahres gehalten werden. Diese jüngste Entwicklung könnte auch im Hinblick auf den Ausbruch des Ukrainekriegs und dem Ausbleiben russischer Kundschaft für das Grand Resort von Vorteil sein.[202]

Fazit

Bei einem Vergleich der Renditen des Grand Resort Bad Ragaz mit den Renditen einer Luxushotelkette, wie der Hyatt Hotels Corporation, kann aus einer rein kennzahlengetriebenen Perspektive betrachtet zunächst der Eindruck entstehen, dass das Grand Resort nicht unbedingt als erfolgreiches Unternehmen klassifiziert werden kann. Während das Grand Resort im Jahr 2019 eine Rendite von 2,9 Prozent[203] erwirtschaftete, fuhr die Hyatt Hotels Corporation eine Rendite von 15,3 Prozent ein.[204,205]

Doch diese Konklusion würde dem Grand Resort nicht gerecht werden, denn allein die Tatsache, dass das Unternehmen seit über 150 Jahren besteht, ist beeindruckend. Die Geschichte des Grand Resorts ist von Höhen und Tiefen geprägt, wobei sich das Unternehmen immer wieder vergrössert, erneuert und umpositioniert hat. Dabei ist es nicht selbstverständlich, dass das Unternehmen immer wieder die vorhandenen finanziellen Mittel hatte oder diese auftreiben konnte, um die dafür notwendigen Investitionen tätigen zu können. Gerade im Bereich der Luxushotellerie sind Investitionen von grosser Bedeutung. Wer dem Sanierungszyklus von acht bis höchsten 15 Jahren Stand nicht standhalten kann, wird schnell vom Markt verdrängt.[206] Ebenso wenig selbstverständlich ist die Bereitschaft der Aktionäre des Grand Resorts, diese Investitionen immer wieder mitzutragen. Die Familie Schmidheiny, welche bereits seit Jahrzehnten Mehrheitsaktionär des Grand Resorts ist, hat ihre Unterstützung immer wieder bewiesen und trägt so einen wesentlichen Teil zur Erfolgsgeschichte des Grand Resorts bei. Thomas Schmidheiny äusserte im Jahr 2005, dass er «Spass am Objekt»[207] hat und für ihn das «Renditedenken nicht im Vordergrund»[208] steht, sondern dass er das Grand Resort als eine «kontrollierte Liebhaberei»[209] betrachtet.

Aber auch das Investieren grosser Summen reicht nicht aus, um sich unter den mittlerweile zahlreichen Fünf-Sterne-Hotels einen Namen zu machen. Ein Luxushotel muss über ein Alleinstellungsmerkmal verfügen[210], welche sich das Grand Resort mit seiner Kombination an Angeboten und seinem medizinischen Zentrum



Abbildung 10: Grand Resort Bad Ragaz[226]
© Grand Resort Bad Ragaz

erarbeitet hat. Seit Beginn bietet das Unternehmen seiner Kundschaft ein auf Gesundheit und Luxus ausgerichtetes Angebot und ist sich seinem Ursprung immer treu geblieben. Dabei hat es das Unternehmen nicht nur erfolgreich geschafft sich mit der High-End-Luxus-Hotellerie eine Nische zu suchen, sondern sich innerhalb dieser Nische mit dem Thema Gesundheit einziartig zu machen. Die wertvollste Ressource für die Umsetzung dieser Startegie dabei war das Thermalwasser aus der Taminaquelle, welches noch heute die Ausgangsbasis für das Geschäftsmodell des Grand Resorts darstellt.[211]

Darüber hinaus macht den Erfolg des Grand Resort seine Bedeutung für die Region St. Gallen aus. Das Unternehmen stellt nicht nur zahlreiche Arbeitsplätze zur Verfügung und hat den Ort Bad Ragaz zu einem international bekannten touristischen Anziehungspunkt gemacht, sondern ist auch Ausrichter zahlreicher kultureller und sportlicher Veranstaltungen. Auch die lokale Bevölkerung ist beispielsweise durch die Tamina Therme und das medizinische Zentrum intergriert. Der Erfolg eines Hotels setzt dann ein, wenn auch die Bevölkerung von dem Angebot angesprochen wird.[212] Damit schafft das Grand Resort Werte, die sich nicht nur in Kennzahlen ausdrücken lassen. Doch wie Richard Löwenthal, ein deutscher Politikwissenschafter, einmal festhielt:

«Werte kann man nur durch Veränderung bewahren».[213]

Endnoten

[1] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 2
[2] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 3
[3] NZZ Bellevue, 2020, Abschn. 1
[4] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 1
[5] Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa, 2006, S. 1
[6] Kulm Hotel St. Moritz, 2006, S. 1
[7] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 2
[8] Grand Resort Bad Ragaz, o.D.A, Abschn. 2
[9] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 2
[10] Grand Resort Bad Ragaz, o.D.A, Abschn. 2
[11] Grünenfelder & Lendi, 2015, S. 5–8
[12] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 2
[13] Grünenfelder & Lendi, 2015, S. 5–8
[14] Reichen, 2017, Abschn. 2–3
[15] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 2–3
[16] Frehner, o.D., S. 68–75
[17] Grünenfelder & Lendi, 2015, S. 5–8
[18] Frehner, o.D., S. 171–75
[19] Grünenfelder & Lendi, 2015, S. 5–8
[20] Frehner Consulting AG, o.D., S. 10
[21] Frick, 1968, S. 49–50
[22] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 3
[23] Frehner, o.D., S. 68–75
[24] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 3
[25] Ammann, o.D., Abschn. 4
[26] Frehner, o.D., S. 68–75
[27] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 3
[28] Gemeinde Bad Ragaz, o.D., Abschn. 1–2
[29] Reichen, 2017, Abschn. 2–3
[30] Frick, 1968, S. 49–50
[31] Frick, 1968, S. 49–50
[32] Gemeinde Bad Ragaz, o.D., Abschn. 1–2
[33] Frehner, o.D., S. 68–75
[34] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 3
[35] Frick, 1968, S. 60
[36] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 3
[37] Reichen, 2017, Abschn. 2
[38] Natsch, 1995, S. 22
[39] Reichen, 2017, Abschn. 2
[40] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 3
[41] Reichen, 2015, Abschn. 7

[42] Fremdenliste, 1882
[43] Frehner Consulting AG, o.D., S. 10
[44] Grand Resort Bad Ragaz, 2019D, Station 3
[45] Kulm Hotel St. Moritz, 2006, S. 23
[46] Röllin, 1998, S. 48
[47] Frehner, o.D., S. 68–75
[48] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 4
[49] Vogler, 2009, Abschn. 3
[50] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 4
[51] Reichen, 2015, Abschn. 8
[52] Kulm Hotel St. Moritz, 2006, S. S.17
[53] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 4
[54] Frehner, o.D., S. 68–75
[55] Vogler, 2009, Abschn. 3
[56] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 4
[57] Frick, 1968, S. 66
[58]Frick, 1968, S. 66
[59] Frick, 1968, S. 66
[60] Grand Hotels Bad Ragaz, 2003, S. 3
[61] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 4
[62] Degen, 2015, Abschn. 3
[63] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 4
[64] Kulm Hotel St. Moritz, 2006, S. 21
[65] Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa, 2006, S. 2
[66] Historische Statistik der Schweiz HSSO, 2012B, Tab. M.14
[67] Röllin, 1998, S. 48
[68] Vogler, 2009, Abschn. 3
[69] Frick, 1968, S. 148
[70] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 4
[71] Urfer, 1979, Abschn. 5
[72] Frick, 1968, S. 60
[73] Reichen, 2015, Abschn. 9
[74] Kulm Hotel St. Moritz, 2006, S. 21
[75] Frehner, o.D., S. 68–75
[76] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 5
[77] Natsch, 1995, S. 22
[78] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 5
[79] Frick, 1968, S. 65
[80] Die neue Hotelwelt in Bad Ragaz, 1993, S. 43–49
[81] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 5
[82] Frick, 1968, S. 66
[83] Frick, 1968, S. 65
[84] Reichen, 2017, Abschn. 11

[85] Senger, 1947, S. 332
[86] Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa, 2006, S. 2
[87] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 5
[88] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 6
[89] Peter, 2019, Abschn. 6
[90] Senger, 1947, S. 332
[91] Die neue Hotelwelt in Bad Ragaz, 1993, S. 43–49
[92] Frehner, o.D., S. 68–75
[93] Vogler, 2009, Abschn. 3
[94] Juen & Gehrig, 2010, Abschn. 2
[95] Bundesamt für Statistik, 2017, S. 2
[96] Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, 1996, S. 26
[97] Historische Statistik der Schweiz HSSO, 2012B, Tab. M.14
[98] Historische Statistik der Schweiz HSSO, 2012C, Tab. M.15
[99] Historische Statistik der Schweiz HSSO, 2012D, Tab. M.16
[100] Grand Hotel Quellenhof, o.D., S. 10
[101] Grand Resort Bad Ragaz, 2019A, Station 6a
[102] Swiss Association of Rehabilitation, 2012, Abschn. 3–4
[103] Grand Resort Bad Ragaz, 2019B, Station 5
[104] Widrig, 2010, S. 26–27
[105] Ammann, o.D., Abschn. 4
[106] Natsch, 1995, S. 18
[107] Grand Hotel Quellenhof, o.D., S. 12
[108] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 6
[109] Kulm Hotel St. Moritz, 2006, S. 23
[110] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 7
[111] Natsch, 1995, S. 20
[112] Bundesamt für Statistik, 2022, Tabelle
[113] Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, 1996, S. 6
[114] Hämmerli, 1992, Abschn. 3
[115] Hämmerli, 1992, Abschn. 4–5
[116] HotellerieSuisse, 2019, S. 20
[117] Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, 1997, S. 6
[118] Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, 1995, S. 6
[119] Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, 1992, S. 5
[120] Natsch, 1995, S. 18
[121] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 7
[122] Natsch, 1995, S. 19
[123] Die neue Hotelwelt in Bad Ragaz, 1993, S. 43–49
[124] Natsch, 1995, S. 19
[125] Grand Hotels Bad Ragaz, 2008, S. 1
[126] Beyeler, 2005, S. 11
[127] Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, 1994, S. 2

[128] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 7
[129] Kulm Hotel St. Moritz, o.D., S. 2
[130] Kulm Hotel St. Moritz, o.D., S. 1–2
[131] Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa, 2006, S. 2
[132] Natsch, 1995, S. 20
[133] Historische Statistik der Schweiz HSSO, 2012A, Tab. M.5
[134] Bundesamt für Statistik, 2022, Tabelle
[135] Hämmerli, 1992, Abschn. 1
[136] Lüscher, 2005, Abschn. 5
[137] Lüscher, 2005, Abschn. 5
[138] Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, 1996, S. 7
[139] Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, 2000, S. 1
[140] Geschäftsberichte des Grand Resort Bad Ragaz von 1990 bis 2021
[141] Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, 1998, S. 9
[142] Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, 2002, S. 4
[143] Bundesamt für Statistik, 2017, S. 2
[144] Bundesamt für Statistik, 2022, Tabelle
[145] Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, 2000, S. 3–4
[146] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 8
[147] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 8
[148] Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, 1999, S. 7
[149] Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, 1999, S. 7
[150] Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, 2002, S. 2
[151] Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, 1999, S. 7
[152] Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, 2002, S. 4
[153] Grand Hotels Bad Ragaz, 2008, S. 1
[154] HotellerieSuisse, 2019, S. 23
[155] HotellerieSuisse, 2019, S. 23
[156] Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, 1996, S. 6
[157] Swiss Deluxe Hotels, 2014, S. 1
[158] BAK Economics AG, 2020, S. 2
[159] Grand Hotels Bad Ragaz, 2003, S. 2
[160] NZZ, 2009, Abschn. 2
[161] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 8
[162] Grand Hotels Bad Ragaz, 2003, S. 2
[163] Grand Hotels Bad Ragaz, 2005, S. 4
[164] Beyeler, 2005, S. 11
[165] Tagblatt, 2009, Abschn. 3
[166] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 8
[167] Grand Resort Bad Ragaz, 2010, S. 3
[168] NZZ, 2008A, Abschn. 5
[169] NZZ, 2009, Abschn. 2

[170] NZZ, 2009, Abschn. 2
[171] NZZ, 2008A, Abschn. 1
[172] NZZ, 2008B, Abschn. 1–2
[173] Kulm Hotel St. Moritz, o.D., S. 2
[174] Thali, 2009, Abschn. 4
[175] Grand Resort Bad Ragaz, 2013, S. 28
[176] Grand Resort Bad Ragaz, 2016, S. 32
[177] Grand Resort Bad Ragaz, 2020, S. 26
[178] Lux, 2014, S. 70
[179] Imwinkelried, 2015, Abschn. 2
[180] Imwinkelried, 2015, Abschn. 2
[181] Lux, 2014, S. 70
[182] Imwinkelried, 2015, Abschn. 4
[183] Imwinkelried, 2015, Abschn. 4–5, 7
[184] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 6
[185] Imwinkelried, 2015, Abschn. 5
[186] Imwinkelried, 2015, Abschn. 5
[187] Grand Resort Bad Ragaz, 2013, S. 4
[188] Zulliger, 2018, S. 14
[189] Deloitte, 2015, S. 10
[190] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 6
[191] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 9
[192] Luzerner Zeitung, 2015, Abschn. 3
[193] Schweizer Tourismus Verband, 2011, S. 20
[194] HotellerieSuisse, o.D., Tabelle
[195] HotellerieSuisse, 2019, S. 25
[196] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 10
[197] Schweitzer, 2009, Abschn. 8
[198] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 11
[199] Grand Resort Bad Ragaz, 2021, S. 45
[200] Grand Resort Bad Ragaz, 2022, S. 47
[201] Grand Resort Bad Ragaz, 2022, S. 4
[202] Wolff, 2022, Abschn. 7
[203] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 11
[204] Statista, 2022A, Abschn. 1
[205] Statista, 2022B, Abschn. 1
[206] Luzerner Zeitung, 2015, Abschn. 3
[207] Lüscher, 2005, Abschn. 5
[208] Lüscher, 2005, Abschn. 6
[209] Lüscher, 2005, Abschn. 6
[210] Luzerner Zeitung, 2015, Abschn. 3
[211] Grand Hotels Bad Ragaz, 2003, S. 3
[212] Luzerner Zeitung, 2015, Abschn. 4

---

[213] Grand Hotel Quellenhof, o.D., S. 13
[214] Pressebilder © Grand Resort Bad Ragaz
[215] Stiftung Ragaziana
[216] Grand Resort Bad Ragaz, 2019E, S. 3
[217] Damen Conversations Lexikon, o.D., Abschn. 1
[218] Stiftung Ragaziana
[219] Staatsarchiv St. Gallen, ZMA 18/05.03-14 Bad Ragaz
[220] Swiss Deluxe Hotels, 2014, S. 2
[221] Grand Resort Bad Ragaz, 2022, S. 4
[222] Pressebilder © Grand Resort Bad Ragaz
[223] Pressebilder © Grand Resort Bad Ragaz
[224] Grand Resort Bad Ragaz, o.D.B, Abschn. 1
[225] Grand Resort Bad Ragaz, 2022, S.21–22
[226] Pressebilder © Grand Resort Bad Ragaz

Literaturverzeichnis

Ammann, Fred. «Grand-Hotel Hof Ragaz.» *Neue Zürcher Zeitung*, o.D.

BAK Economics AG, Hrsg. *Tourismus Benchmarking – Die Schweizer Tourismuswirtschaft im internationalen Vergleich: Schlussbericht zum «Internationalen Benchmarking Programm für den Schweizer Tourismus: Projektphase 2018–2019».* 2020. https://www.bak-economics.com/fileadmin/user_upload/BAK_Economics_IBPCH_Schlussbericht_2020_DE.pdf

Beyeler, Heidy. «Was bleibt, ist Sehnsucht: Grand Hotels Bad Ragaz präsentieren sich neu auch in Form eines Buches.» *Sarganserländer*, 16. Dez. 2005.

Bundesamt für Statistik, Hrsg. *Tourismus: Panorama.* 2017. https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/kataloge-datenbanken/publikationen.assetdetail.2241489.html

Bundesamt für Statistik, Hrsg. *Hotels und Kurbetriebe: Angebot und Nachfrage im Überblick.* 2022. https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/tourismus/beherbergung/hotellerie.assetdetail.22644441.html

Damen Conversations Lexikon. *Helena Pawlowna, Grossfürstin von Russland.* O.D. http://www.zeno.org/DamenConvLex-1834/A/Helena+Pawlowna,+Grossfürstin+von+Russland

Degen, Bernard. «Weltwirtschaftskrise.» *Historisches Lexikon der Schweiz*, 11. Jan. 2015. https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/026894/2015-01-11/

Deloitte, Hrsg. *Studie zur Schweizer Hotellerie 2015: Tourismusstandort Schweiz – Quo Vadis?.* 2015. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ch/Documents/consumer-business/ch-de-cb-deloitte-schweizer-hotellerie%202015.pdf

«Die neue Hotelwelt in Bad Ragaz.» *Zeitschrift Terra Plana*. Mels: Sarganserländer Druck AG, 1993.

Frehner Consulting AG, Hrsg. *Ruhe.Zeit.Raum.* O.D.

Frehner, Rudolf A., Hrsg. «Der Quellenhof – ein Produkt der Kühnheit des Baumeisters Bernhard Simon.» In *Sein und Werden: Neubau Grand Hotel Quellenhof Bad Ragaz*, 68–75. St. Gallen: Schnetzer & Partner GmbH, o.D.

Frehner, Rudolf A., Hrsg. «Einkehr in die Stille.» In *Sein und Werden: Neubau Grand Hotel Quellenhof Bad Ragaz*, 171–175. St. Gallen: Schnetzer & Partner GmbH, o.D.

Fremdenliste (Verzeichnis). Bad Ragaz: Offizin Wilhelm Lehmann, 1882.

Frick, Simon. *Bad Pfäfers, Bad Ragaz: 1868–1968.* St. Gallen: Zollikofer, 1968.

Gemeinde Bad Ragaz. *Vom Bauerndorf zum Weltkurort: Die Geschichte des Kurortes Bad Ragaz im Überblick.* O.D. https://www.badragaz.ch/de/portrait/geschichte/welcome.php?action=showinfo&info_id=6694

Grand Hotel Quellenhof (Kalender). O.D.
Grand Hotels Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2002.* 2003.
Grand Hotels Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2003.* 2004.
Grand Hotels Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2004.* 2005.
Grand Hotels Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2005.* 2006.
Grand Hotels Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2006.* 2007.
Grand Hotels Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2007.* 2008.
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2008.* 2009.
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2009.* 2010.
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2010.* 2011.
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2011.* 2012.
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2012.* 2013.
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2013.* 2014.
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2014.* 2015.
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2015.* 2016.
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2016.* 2017.
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2017.* 2018.
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. «Ausbau medizinisches Zentrum.» In *150 Jahre Jubiläumsausstellung des Grand Resorts Bad Ragaz,* 2019A, Station 6a.
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. «Ein neues Zeitalter bricht an.» In *150 Jahre Jubiläumsausstellung des Grand Resorts Bad Ragaz,* 2019B, Station 5.
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2018.* 2019C.
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. «Golfsport im Zeitverlauf.» In *150 Jahre Jubiläumsausstellung des Grand Resorts Bad Ragaz,* 2019D, Station 3.
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. «150 Jahre Quellenhof: Mit Rückenwind in die Zukunft.» *Veranstaltungsskript zum Jubiläum*, 2019E. https://www.resortragaz-gruppe.ch/fileadmin/user_upload/01_PDFs_NEU/01_Allg_GRBR/Brochueren_Flyer/PR/GRBR_Beilage_ES.pdf
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2019.* 2020.
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2020.* 2021.
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2021.* 2022.
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. *Geschichte.* O.D.A. https://www.resortragaz.ch/de/geschichte
Grand Resort Bad Ragaz, Hrsg. *Medizinisches Zentrum Bad Ragaz.* O.D.B. https://www.medizin-badragaz.ch/ueber-uns.html
Grünenfelder, Monika und Dr. Walter Lendi. *175 Jahre Thermalwasser in Bad Ragaz: Warmes Wasser aus dem Berg.* 2015. https://www.altes-bad-pfaefers.ch/fuehrungen.html
Hämmerli, Fredy. «Luxus ohne Zukunft: Schweiz: Einem Drittel aller Gaststätten und Hotels

droht die Pleite.» *ZEIT ONLINE*, 21. Aug. 1992. https://www.zeit.de/1992/35/luxus-ohne-zukunft

Historische Statistik der Schweiz HSSO, Hrsg. *Hotel- und Kurbetriebe: Gesamtergebnisse 1934 – 1992.* 2012A. https://hsso.ch/de/2012/m/5

Historische Statistik der Schweiz HSSO, Hrsg. *Hotel- und Kurbetriebe in 39 Fremdenorten und 9 Städten: Gastbetten, Bettenbesetzung, Ankünfte und Übernachtungen 1934 – 1954 (Kalenderjahre).* 2012B. https://hsso.ch/de/2012/m/14

Historische Statistik der Schweiz HSSO, Hrsg. *Hotel- und Kurbetriebe in 41 Fremdenorten und 9 Städten: Gastbetten, Bettenbesetzung, Ankünfte und Übernachtungen 1953 – 1973 (Kalenderjahre).* 2012C. https://hsso.ch/de/2012/m/15

Historische Statistik der Schweiz HSSO, Hrsg. *Hotel- und Kurbetriebe in 43 Fremdenorten und 9 Städten: Gastbetten, Bettenbesetzung, Ankünfte und Übernachtungen 1972 – 1992 (Kalenderjahre).* 2012D. https://hsso.ch/de/2012/m/16

HotellerieSuisse, Hrsg. *Die Hotellerie in der Schweiz – Zahlen und Fakten.* 2019. https://www.hotelleriesuisse.ch/de/regionen/graubuenden/zum-verband/download-FC18F274-4ED4-4E5A-94D1-5E4AC98C6D98.secure

HotellerieSuisse, Hrsg. *Branchenkennzahlen: Facts and Figures.* O.D. https://www.hotelleriesuisse.ch/de/branche-und-politik/kennzahlen/wirtschaftskennzahlen

Imwinkelried, Daniel. «Luxusgut Gast.» *Neue Zürcher Zeitung,* 18. Apr. 2015. https://www.nzz.ch/wirtschaft/luxusgut-gast-ld.875060?reduced=true

Juen, Christoph und Orlando Gehrig. «Die Wachstumsstrategie für den Tourismusstandort Schweiz aus Sicht der Hotellerie.» *Plattform für Wirtschaftspolitik*, 01. Sept. 2010. https://dievolkswirtschaft.ch/de/2010/09/juen-5/

Kulm Hotel St. Moritz, Hrsg. *150 Jahre Kulm Hotel.* 2006. https://www.kulm.com/fileadmin/user_upload/kulm/bilder/historisch/150j_jahre_kulm_hotel.pdf

Kulm Hotel St. Moritz, Hrsg. *Kulm Hotel St. Moritz – die Geschichte.* O.D. https://www.kulm.com/fileadmin/user_upload/kronenhof/dokumente/Geschichte/Web-Geschichte_Wi18-19_DE.pdf

Lüscher, Stefan. «Hobby-Hoteliers: Reiche Hoteliers.» *Handelszeitung*, 29. Nov. 2005. https://www.handelszeitung.ch/panorama/hobby-hoteliers-reiche-hoteliers

Lux, Wilfried. «Eine Branche für Idealisten.» In *KMU Spiegel 2014: Strategische Schlüsselfaktoren Schweizer KMU,* hrsg. v. FHS St. Gallen Hochschule für angewandte Wissenschaften: Institut für Unternehmensführung, 69 – 75. 2014. https://www.fhsg.ch/fileadmin/Dateiliste/3_forschung_dienstleistung/institute/ifu/Allgemein/KMU_Spiegel_2014.pdf

Luzerner Zeitung. *LUXUSHOTELS: Hotels müssen einzigartig sein.* 14. Okt. 2015.

https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/luxushotels-hotels-muessen-einzigartig-sein-ld.86500

Natsch, Günther E. «Grand Hotel Quellenhof in Bad Ragaz: eine Vision wird verwirklicht.» *Zeitschrift Terra Plana*. Mels: Sarganserländer Druck AG, 1995.

NZZ. *Schweizer Hotelbesitzer greifen tief in die Tasche.* 02. Okt. 2008A. https://www.nzz.ch/luxus_hotels_milliarden_investition-ld.516686

NZZ. *Ungebrochener Spa-Boom.* 12. Okt. 2008B. https://www.nzz.ch/ungebrochener_spa-boom-ld.1092164

NZZ. *Erfolgreiche Hotels sind eine gute Sachanlage.* 14. Jun. 2009. https://www.nzz.ch/erfolgreiche_hotels_sind_eine_gute_sachanlage-ld.949809

NZZ Bellevue. «Ein Hotel muss Wärme ausstrahlen.» *Das Lifestyle-Portal der NZZ*, 06. Jul. 2020. https://bellevue.nzz.ch/sponsored-content/luxus-gastfreundschaft-ein-hotel-muss-waerme-ausstrahlen-ld.1563843

Peter, Esther. «Badekur im Alpenland.» *Blog der Hauptbibliothek,* 30. Sept. 2019. https://www.uzh.ch/blog/hbz/2019/09/30/badekur-im-alpenland/

Reichen, Quirinus. «Gastgewerbe.» *Historisches Lexikon der Schweiz*, 26. Mai 2015. https://hls dhs-dss.ch/de/articles/014071/2015-05-26/

Reichen, Quirinus. «Bäder.» *Historisches Lexikon der Schweiz*, 04. Mai 2017. https://hls-dhs dss.ch/de/articles/016308/2017-05-04/

Röllin, Peter. «Die Wechselbäder von Pfäfers-Ragaz.» *Zeitschrift Kunst+Architektur in der Schweiz*, 1998, 49. Jahrgang (Heft 1).

Schweitzer, Claus. «Wellnesshotels: Entspannt geniessen.» *Handelszeitung,* 31. Jul. 2009. https://www.handelszeitung.ch/panorama/wellnesshotels-entspannt-geniessen

Schweizer Tourismus Verband, Hrsg. *Schweizer Tourismus in Zahlen 2010: Struktur- und Branchendaten.* 2011. https://www.stv-fst.ch/sites/default/files/weserve/infothek/Vademecum/2010/Schweizer_Tourismus_in_Zahlen_2010.pdf

Senger, Max. «Aus der Geschichte der schweizerischen Heilbäder.» *Zeitschrift Prisma: illustrierte Monatsschrift für Natur, Forschung und Technik,* 1947 (Heft 11), 327 – 332. https://www.e-periodica.ch/cntmng?pid=pri-001:1947:2::621

Staatsarchiv St. Gallen. *ZMA 18/05.03-14 Bad Rgaz.* O.D. http://scope.staatsarchiv.sg.ch/detail.aspx?ID=490607

Statista. *Net Income of Hyatt Hotels Corporation worldwide from 2008 to 2021.* 2022A. https://www.statista.com/statistics/257369/net-income-of-the-hyatt-hotels-corporation/

Statista. *Revenue of Hyatt Hotels Corporation worldwide from 2008 to 2021.* 2022B. https://www.statista.com/statistics/257362/revenue-of-the-hyatt-hotels-corporation/

Swiss Association of Rehabilitation. *Geschichte der SAR.* 2012. https://www.sar-reha.ch/wir-ueber-uns/geschichte.html

Swiss Deluxe Hotels. *Swiss Deluxe Hotels mit stabilem Geschäftsggang und optimistischem Ausblick.* 2014. https://www.swissdeluxehotels.com/media/93682/140306_Media_Release_Jahresmedienkonferenz_SDH_DE.pdf

Tagblatt. *Bauzeit im Grand Resort Bad Ragaz beendet.* 10. Jun. 2009. https://www.tagblatt.ch/ostschweiz/stgallen-gossau-rorschach/bauzeit-im-grand-resort-bad-ragaz-beendet-ld.180237

Thali, Irene. «Victoria-Jungfrau von der Spitze verdrängt.» *Jungfrau Zeitung*, 11. Jun. 2009. https://www.jungfrauzeitung.ch/artikel/95070/

Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 1990.* 1991.

Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 1991.* 1992.

Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 1992.* 1993.

Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 1993.* 1994.

Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 1994.* 1995.

Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 1995.* 1996.

Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 1996.* 1997.

Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 1997.* 1998.

Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 1998.* 1999.

Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 1999.* 2000.

Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2000.* 2001.

Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz, Hrsg. *Geschäftsbericht 2001.* 2002.

Urfer, Alfred E. *Thermalbäder und Grand-Hotels Bad Ragaz.* Zürich: Genossenschaftsdruckerei Zürich, 1979.

Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa, Hrsg. *Vom Pensionshaus zur Bastion der Schweizer Luxushotellerie: Seit über 150 Jahren ist die Welt zu Gast im Victoria-Jungfrau Grand Hotel & Spa.* 2006. https://www.victoria-jungfrau.ch/wp-content/uploads/2021/07/vj_history_de-1.pdf

Vogler, Werner. «Bad Ragaz.» *Historisches Lexikon der Schweiz*, 08. Sept. 2009. https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/001352/2009-09-08/

Widrig, Hans Jörg. «Die Teuchel waren aus Lärchenholz: Erläuterungen zur Leitung des Thermalwassers von der Quelle und Bad Pfäfers nach Ragaz.» *Zeitschrift Terra Plana*, 2010, 26–27.

Wolff, Tobias. *Grand Resort Bad Ragaz: Transformation hin zu Schweizer Gästen macht sich bezahlt.* 2022. https://www.schweizeraktien.net/blog/2022/04/27/grand-resort-bad-ragaz-transformation-hin-zu-schweizer-gaesten-macht-sich-bezahlt-48602/

Zulliger, Jürg. «Rechnen sich Luxusresorts?» *Immobilia,* 01. Apr. 2018, 14–15. https://www.svit.ch/sites/default/files/2018-04/Immobilia_0418.pdf

Der Aufstieg der Geberit – Eine kleine Spenglerei avanciert sich zum europäischen Marktführer im Sanitärtechnikmarkt

Autoren: Sabrina Cappellari, Jonas Jörchel & Claudia Steiger

Einleitung

Das Badezimmer spielt eine essentielle Rolle in unserem Leben. Tagtäglich verbringen wir Zeit darin. Morgens stehen wir auf und gehen ins Badezimmer, um uns für den Tag bereit zu machen. Abends lassen wir den Tag ausklingen und machen uns bettfertig. Doch was genau steckt eigentlich hinter dem Badezimmer? Wortwörtlich: Sanitärtechnik. Auf den ersten Blick erscheint dies vielleicht nicht besonders hochtechnologisch, allerdings lohnt es sich einen zweiten Blick hinter die Kulissen zu werfen. Dabei spielt v.a. im europäischen Raum die Firma Geberit im Sanitärproduktemarkt eine grosse Rolle.



Abbildung 1: Sanitärtechnik der Geberit

Quelle: NZZ

Genauso wie bei der Badezimmerwand, steckt auch bei Geberit mehr dahinter als man auf den ersten Blick erahnen könnte. So waren Sanitärprodukte nicht von Anfang an Teil des Produktportfolios der Firma. Geberit fand ihren Ursprung 1874 als Caspar Melchior Albert Gebert (1850 - 1909) einen kleinen Spenglereibetrieb in der Altstadt von Rapperswil eröffnete[1]. Im Laufe der Zeit wandelte sich das Portfolio und der erste Spülkasten fand darin Platz. Die Firma expandierte auch in andere Länder und wuchs dabei konstant. Bis 1990 wurde die Firma über drei Generationen hinweg von der Gebert Familie geführt. Dann kam es zum Rückzug der Familie, dem Verkauf und dem anschliessenden Börsengang im Jahre 1999. Seit 2017 beträgt der jährliche Umsatz der Geberit um die CHF 3 Mrd. und das Portfolio umfasst sowohl Installations- und Spülsysteme als auch Rohrleitungssysteme und Badezimmersysteme. Doch wie konnte sich ein kleiner Spenglereibetrieb zu einem CHF 3 Mrd. Unternehmen entwickeln?

In diesem Kapitel wird die Unternehmensgeschichte der Unternehmung Geberit skizziert und der Frage nachgegangen, wie es Geberit gelungen ist ihre heutige Grösse zu erreichen. Spezifischer werden die Erfolgsfaktoren analysiert und aufgezeigt, welche zum Wachstum und Erfolg über die mehr als 140-jährige Bestehensgeschichte der Geberit hinweg beigetragen haben. Dafür wurde die Unternehmensgeschichte in drei Perioden unterteilt. In der ersten Periode (1874 – 1949) wird der Beginn der Geberit als Spenglerei und die Entwicklung hinsichtlich ihrer ersten Sanitärprodukte aufgezeigt. Daraufhin wird die Internationalisierung, welche zeitlich primär in der zweiten Periode (1950 – 1990) platziert ist, sowie die Überwindung der

Krisenjahre nachgezeichnet und erklärt, welche Rolle dabei die Produktqualität und F&E spielen. Die dritte und letzte Periode (1991 – 2021) zeigt den Weg zum Rückzug der Familie und den Vorzug zur Börse sowie die heutige Position der Firma.

Periode 1 (1874 – 1949)

Die Anfänge in der Werkstätte Rapperswil

Im Jahre 1874 legte, die heute unter dem Namen bekannte Unternehmung Geberit, ihren ersten Grundstein als eine kleine Spenglerei. Die Spenglerei Werkstätte an der Halsgasse in Rapperswil wurde von Caspar Melchior Albert Gebert-Domeisen (1850 – 1909) eröffnet und verfügte in ihren Anfangsjahren über ein vielfältiges Portfolio, welches u.a. Blitzableiter, Petroleumlampen und blecherne Milchgefässe umfasste und unter dem Namen Gebert auftrat.[2] Der Zeitpunkt für die Selbstständigkeit war dank der Rahmenbedingungen in Rapperswil als günstig zu beurteilen. Dies u.a. aufgrund des Ausbaus des Verkehrsnetzes in Rapperswil: 1859 wurde Rapperswil an das Schweizer Eisenbahnnetz angeschlossen, 1878 wurde der Seedamm durch die alte Holzbrücke ersetzt und 1910 fand die Eröffnung des Rickentunnels und demnach der Anschluss nach Wattwil statt.[3] Demzufolge war es durch den Besuch im Geberit Archiv wenig überraschend, dass sich die Distribution der Produkte zu dieser Zeit laut den Auftragsbüchern auf die Schweiz und das nähere Ausland bezog.[4]

1897 folgte der Umzug in die Liegenschaft Phönix am Engelsplatz in Rapperswil, wo sich sowohl eine Werkstatt als auch ein Verkaufsladen befand[5]. Das Marktumfeld zu dieser Zeit schien v.a. in anderen kleinen Betrieben zu bestehen. So gab es in der ganzen Schweiz im Jahre 1905 über 1’800 Spenglereien, wobei knapp 90% davon maximal fünf Personen beschäftigten.[6] Zudem schien es lokal zwischen 1903 und 1910 verschiedene, Familien-betriebene Spenglereibetriebe, wie bspw. von der Familie Helbling und Meyer[7] sowie den Spenglereibetrieb R. Nussbaum-Bürgi in Olten, zu geben. Um das Jahr 1903 kam es zum Strukturwandel der Schweizer Wirtschaft. Die Textilindustrie galt bis dorthin als die wichtigste Branche und wurde nun allmählich abgelöst von der zu Metall verarbeitenden Industrie.[8] Das Jahr 1905 kann als die Sternstunde für das Unternehmen Gebert betrachtet werden. Denn zu dieser Zeit wurde im Kanton St. Gallen die Kanalisation verlegt und erste Haushalte in den städtischen Gebieten angeschlossen.[9] Im selben Jahr entwickelte die Spenglerei den ersten mit Blei ausgeschlagenen Holzspülkasten «Phönix»[10].

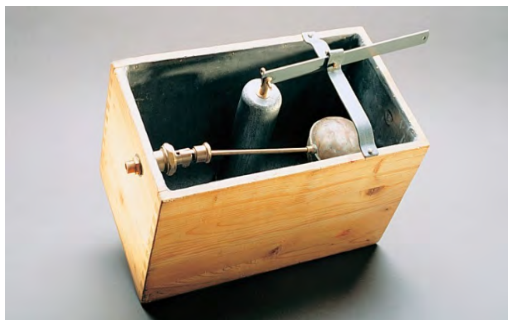


Abbildung 2: Erster Spülkasten «Phönix»

Quelle: Konzerngeschichte Geberit

Im Jahre 1909 folgten zwei für die weitere Entwicklung des Unternehmens relevante Ereignisse – einerseits verliessen die ersten in der Schweiz hergestellten Spülkasten die Werkstätte in Rapperswil und andererseits verstarb der Gründer der Spenglerei, wodurch im selben Jahr die Söhne Albert Emil (1880 – 1969) und Leo (1888 – 1964) die Spenglerei übernahmen.[11]

Das Unternehmen wuchs zu Beginn stetig. Werkstätten wurden in Rapperswil verteilt errichtet, welche sich auf unterschiedliche Kerngebiete fokussierten. Zum einen wurde der Spenglerei eine Abteilung für Sanitärinstallationen angegliedert. Zum anderen wurden Stätten zur Dreherei, Metallgiesserei, Werkzeugmacherei und eine Stätte für Metallveredelung eröffnet.[12] 1912 wurde dann auf dem Spülkasten «Phönix» das Patent angemeldet[13]. Die Entwicklung von Spülkästen war zu dieser Zeit keineswegs eine Pionierarbeit von Geberit. Einige Modelle von Spülkästen anderer Anbieter wurden in der schweizerischen Handwerkerzeitung bereits 1906 vorgestellt[14]. In der Zeitungsausgabe vom Jahr 1910 lassen sich zusätzlich erste Patente auf einen Spülapparat finden[15]. Es gilt anzunehmen, dass dieses diversifizierte Produktportfolio die wertvolle Grundlage an Basiswissen und praktische Erfahrung schuf. Desweitern war Albert Emil Gebert eine wertvolle Ressource für das junge Unternehmen. Vor seiner Selbstständigkeit arbeitete er zwischen 1900 bis zur Übernahme des Betriebs mutmasslich u.a. bei der Installations-Firma Dorfmeister in Deutschland und konnte sich erstes Wissen hinsichtlich der Sanitärbranche aneignen.[16] Durch gemeinsames Experimentieren, Weiterentwickeln von Produkten sowie der Erwerb von Maschinen wurde in der Spenglerei Gebert versucht, eigene Innovationen hervorzubringen[17]. Dieses dadurch erarbeitete Wissen und die hohe Eigeninitiative zur Eigenentwicklung waren entscheidend, um zu einem späteren Zeitpunkt etwas Grösseres zu schaffen.[18]

Verkauft wurden die Spülkästen weiterhin in der Schweiz sowie Deutschland[19]. Eine weitere Fähigkeit, welche das Unternehmen durchaus auszeichnete, war ihre hohe Flexibilität. Durch ihre schnelle Reaktion auf äussere Umwelteinflüsse und Adaption an den Markt, erschlossen sie neue Möglichkeiten. Als Beispiel lässt sich der Wegfall des deutschen Lieferanten im Jahr 1915 nennen. Es wurde dadurch die Möglichkeit erkannt, Syphons und Armaturen aus Blei herzustellen.[20] Unter anderem wurden diese Produkte dann im neuen Stammhaus, welches im Jahr 1916 mit dem Bau in drei Etappen begann, hergestellt[21]. Die Grundstückgrösse des neuen Stammhauses umfasste 1'493 m^2 und wurde zu einem Quadratmeterpreis von CHF 8.50 erworben[22].

Ende 1918 nach der Grippe-Epidemie und nach dem Generalstreik wurde mitten im ersten Weltkrieg, nach Fertigstellung der Produktionsstätte, in die neue Fabrik übersiedelt[23]. Die Produktpalette wurde während des ersten Weltkrieges leicht angepasst. Aufgrund des kriegsbedingten Rückgangs an Bauten in der Schweiz, versuchte Gebert durch eine erschaffene kriegstechnische Abteilung sich Aufträge beim Bund zu ergattern. Das Unternehmen bekam den Auftrag für Munitionskisten, gekleidet in Blei, zu produzieren.[24] Durch Ihre pünktliche Lieferung und angenehme Zusammenarbeit fiel



Abbildung 3: Stammhaus Gebert an der Falkenstrasse in Rapperswil 1918

Quelle: Konzerngeschichte Geberit

Gebert positiv auf. Nach dem Krieg wurde fortan die Produktion von Spülkästen, Sanitär-Armaturen und Armaturen aus Blei und seinen Legierungen für die chemische Industrie wieder aufgenommen.[25]

Die dritte Bauetappe des Stammhauses in Rapperswil wurde, wie geplant, im Jahr 1928 fertiggestellt[26]. In dieser Fabrik wurden die vorhin in der Stadt verteilten Werkstätten zusammengeführt und beschäftigte etwa 80 Mitarbeitende. Metallguss für säurefeste Armaturen bildete die Basis des Betriebs. Vergossen wurde unter anderem Weichblei, Hartbleilegierungen und Blei-Bronze Messing.[27] Die kleine Spenglerei hatte sich von ihrem ursprünglichen Marktumfeld, welches viele kleine Betriebe umfasste, gelöst und sich zu einer Armaturenfabrik weiterentwickelt. Der Sektor der Armaturenfabriken und Metallgiessereien bestand im Gegensatz zu den Spenglereien aus weniger und dafür grösseren Betrieben. So existierten im Jahr 1929 um die 117 Unternehmen, wobei knapp 50% der Betriebe mehr als fünf Personen beschäftigten und lediglich zehn Unternehmen mehr als 50 Personen beschäftigte, womit das Unternehmen Geberit zu den grössten in der Schweiz in der Armaturen- und Metallgiesserei-Branche zu zählen schien.[28]

Erste Expansionsschritte innerhalb Europas bis Nachkriegszeit 1949
Aufgrund persönlicher Präferenz und weniger strategischer Überlegung, eröffneten die Brüder Gebert die erste Auslandsfiliale 1929 in Paris[29]. Ein Motiv für die Expansion ins Ausland könnten die Krisenzeiten und den damit einhergehenden fehlenden Aufträgen dargestellt haben, so dass sie einen weiteren Absatzmarkt als nützlich erachtet haben[30]. Im Vordergrund stand der Vertrieb von mit Blei ausgeschlagenen Spülkästen[31]. Weitere Expansionen blieben aufgrund der Wirtschaftskrise in den 1930-er Jahren sowie des zweiten Weltkrieges aus[32]. Selbst die Filiale in Paris war gezwungen, aufgrund des Kriegsverlaufes ihre Pforten bis auf weiteres zu schliessen[33], bevor die Filiale 1943 von Bomben getroffen und anschliessend geschlossen wurde[34].

Ein weiteres bahnbrechendes Ereignis für das Unternehmen war 1935 mit der Verarbeitung von Kunststoff. Es wurden in diesem Jahr bereits die korrosionsfesten PVC-Rohre «Vinidur» für Spülkasten-Standrohre verarbeitet. Seither befasst sich das Unternehmen verstärkt mit der Verarbeitung thermoplastischer und thermohärtender Kunststoffe.[35] Die kommenden Jahre waren von Konkurrenz primär aus Schweden geprägt. Die damalige Kundschaft bevorzugte jedoch die schwedischen Spülkästen[36].

Spätestens mit der Kunststoffverarbeitung fokussierte sich das Unternehmen vollumfänglich auf die Produktion von Spülkästen. Um das Jahr 1943 lag die tägliche Kapazität zur Herstellung von kompletten Spülapparaten pro Tag bei 200 Stück[37] und jährlich wurden mehr als 10'000 davon montiert. Zu diesem Zeitpunkt wurden die Spülkästen bereits über En-gros-Firmen vertrieben.[38] Das Unternehmen vollzog anschliessend im Jahr 1947 einen Namenswechsel und benannte sich fortan Geberit[39].

Die ersten Jahre der Nachkriegszeit waren gekennzeichnet von wirtschaftlichem Aufschwung. In dieser Zeit gelang es Geberit in den Heimatmärkten Schweiz, Deutschland und Österreich

hohe Marktanteile zu erringen und in den Exportmärkten Fuss zu fassen. Aufgrund des Krieges musste die Verkaufsorganisation neu aufgebaut werden.[40]

Periode 2 (1950 – 1990)

Die Hochkonjunkturphase und der rasante Aufstieg der Vertriebsgesellschaften

Anfangs der 50er-Jahre hat Geberit die bereits erwähnte Verarbeitung von Kunststoff aus dem Jahr 1935 weiter ausgebaut und Schritt für Schritt seine Produkte von konventionellen Werkstoffen wie bspw. Blei, Messing und rostfreien Stahl auf Kunststoffe umgestellt. Damit hatte das Unternehmen viel Mut und Weitblick bewiesen. Zu dieser Zeit war die Thermoplast-Verarbeitung Neuland. Dieser Schritt scheint die strategisch richtige Entscheidung gewesen zu sein, um eine internationale Marktbedeutung zu bekommen.[41] Damals gab es in der Schweiz 157 Betriebe mit einem ähnlichen Produktportfolio wie Geberit[42]. Im Vergleich zu den meisten Wettbewerbern und Nachahmern, hatte Geberit die damaligen Produkte aus Messing und Blei nicht einfach unverändert aus Kunststoff produziert. Vielmehr wurde nach anwendungstechnischen und montagetechnischen Problemlösungen gesucht, die bei Sanitärfachleuten europaweit Anerkennung fanden.[43] Als die Firma 1952 den ersten Spülkasten aus Kunststoff (PVC) auf den Markt gebracht hatte, wurde dies im Sanitärmarkt als Pionierleistung angesehen[44].

Neben den Produktinnovationen konzentrierte sich Geberit ebenfalls früh auf seine Verfahren und es wurden innovative Veränderungen angestrebt. Bereits Mitte der 1950er-Jahre hatte Geberit in Entwicklungsarbeit im Bereich Hydraulik investiert. Als Beispiel kann hier der im Jahr 1958 produzierte «Flaschensifon» erwähnt werden, welcher praktisch als verstopfungsfreie Lösung den Direktsifon aus Polypropylen (PP) gegenübergestellt wurde.[45]

Hierbei wird deutlich, dass Geberit frühzeitig in Produkt- und Prozessinnovationen investierte und damit vermutlich das Unternehmenswachstum und seine Wettbewerbsfähigkeit sicherte. Im Jahre 1953 folgte der zweite Generationenwechsel – Heinrich und Klaus Gebert übernahmen ab diesem Zeitpunkt die Führung. Im selben Jahre wurde GEBERIT als Marke international registriert und war bereit für die Internationalisierungsstrategie[46].

Bis 1955 war Geberit mit seinen Innovationen und seinen 102 Mitarbeitern hauptsächlich auf dem Schweizer Markt tätig[47,48]. Das Nachbarland Deutschland hatte durch einen gewaltigen Wirtschaftsaufschwung mit entsprechenden Bautätigkeiten vielversprechende Möglichkeiten[49]. Geberit konnte zwar in Deutschland bereits durch Exporte Erfolge feiern. Jedoch haben sich durch hohe Einfuhrzölle nach Deutschland die Apparate derart verteuert, dass Geberit in Anbetracht der starken deutschen Produktion nicht im gewünschten Umfang wettbewerbsfähig war. Aus diesem Grund entschied sich Geberit mit einem Produktionswerk nach Deutschland zu expandieren.[50] Der Konkurrent R. Nussbaum & Co. aus Olten ist in dieser Zeit nicht in den deutschen Markt eingetreten. Obwohl Nussbaum 1957 erstmals über 300 Mitarbeiter beschäftigte und damit deutlich grösser als Geberit war, wurde erst im Jahr 1982 mit Viega eine Partnerschaft eingegangen.[51]

Als am 6. Dezember 1955 die Geberit sanitäre Apparate und Armaturen GmbH, in Pfullendorf (DE) beim Handelsregister eingetragen wurde, ahnte wohl keiner, welchen kontinuierlichen Aufschwung diese Firma nehmen wird. Auf dem 6'300m^2 grossen erworbenen Fussballplatz wurde ein Fabrikationsgebäude erbaut[52,53]. Der Grundstein für die Expansion nach Deutschland war gelegt. Beginnend mit sechs Mitarbeitern wuchs der Standort vier Jahre später bereits auf 111 Mitarbeiter[54]. Durch den vorher genannten Wirtschaftsaufschwung, leistungswillige und leistungsfähige Mitarbeiter sowie Produkte aus Kunststoff, welche neue Akzente im Bauwesen setzten, konnte Geberit grossen und schnellen Erfolg feiern. Der Erfolg in Deutschland lässt sich auch daran erkennen, dass bereits 1961 und 1963 Ausbauten am Werk in Pfullendorf vorgenommen wurden. Mitte der 60er-Jahre war das verfügbare Areal vollkommen ausgeschöpft und Geberit musste sein Werk 1967 an den Stadtrand umziehen und baute den Betrieb immer weiter aus. Das alte Betriebsgebäude wurde zum Informationszentrum umgebaut und diente zur Aus- und Weiterbildung der eignen Mitarbeiter mit moderner und komplett eingerichteter Lehrwerkstatt.[55] Damit investierte Geberit sehr früh in die Qualifizierung der eigenen Mitarbeiter.

Durch die regelmässigen Mitarbeiterqualifizierungs-Massnahmen, konnten die einzelnen Mitarbeiter ihre individuellen Leistungsgrenzen immer wieder übertreffen, das Alte in Frage stellen und es zur richtigen Zeit und in organischer Entwicklung durch Neues ersetzen, sowie das Naheliegende und Alltägliche mit den langfristigen Unternehmenszielen in Einklang bringen[56]. Damit hatten die Mitarbeiter durch ihre hohe Qualifizierung einen sehr grossen Anteil geleistet, um das kontinuierliche Wachstum sicherzustellen. Aber auch die Vorgesetzten aller Stufen hatten durch ihren «kooperativen» Führungsstil, welcher sich durch gegenseitiges Vertrauen und Offenheit gegenüber Anregungen charakterisierte, eine angenehme Unternehmenskultur geschaffen.[57] Ebenfalls wurden jedem Mitarbeiter klare Ziele gesetzt. Die individuellen Leistungen wurden dann zu einem sinnvollen Ganzen koordiniert. Mitarbeiter, Führungskräfte und die Organisation an sich stellten damit ein stabiles Gesamtkonstrukt dar, welches sich immer wieder an die neuen Entwicklungen angepasst hat und gemeinsam nach vorne strebte.[58]

Neben Deutschland expandierte Geberit zunehmend in den zweiten wichtigen Markt nach Österreich. Die Expansion verlief erfolgreich, sodass im Jahr 1960 die Gründung der österreichischen Gesellschaft erfolgte.[59]

1972 wurde in Wien und in Pottenburg bei St. Pölten ein Auslieferungslager mit Fabrikationsbetrieb errichtet, welche eine verbesserte Beratung und Bedienung der Grosshändler und Installateure ermöglichte. Jedoch war es vier Jahre nach Fertigstellung des ursprünglichen Werkes bereits zu klein geworden. Aus diesem Grund wurde eine weitere Halle mit Rund 1'500m^2 Grundfläche errichtet. Damit hatte die Grundfläche des Neubaus die gleiche Grösse wie der Altbau an der Falkenstrasse in Rapperswil.[60]

Das kontinuierliche Wachstum in Österreich wird auch anhand der Mitarbeiterzahlen mit 42 im Jahr 1972 und im Jahr 1977 bereits mit 122 Mitarbeiter ersichtlich[61]. In den folgenden Jahren

expandierte Geberit unter der Führung der Enkel des Firmengründers, Heinrich und Klaus Gebert, erfolgreich und zielstrebig nach Märkten wie Belgien, Luxemburg, Holland und Italien[62]. Mithilfe von Werksvertretern und eignen Berater im Aussendienst hat Geberit seine Produkte wie bspw. das Spülkastenprogramm oder das Geberit-PE Ablaufprogramm an die Sanitärfachwelt gebracht. Der Verkauf hat jedoch ausschliesslich über den Sanitärgrosshandel stattgefunden. Dies brachte zwei Vorteile mit sich. Zum einen für Geberit, weil Grosshändler in grossen Mengen einkauften. Dies machte die Abwicklung der Aufträge rationalisiert und ermöglichte erhebliche Exporteinsparungen. Zum anderen war es für den Kunden bzw. den Installateur von Vorteil, die Produkte in der Nähe ab Lager und auch andere Produkte kaufen zu können, die benötigt wurden.[63]

Auch Informationsabende bzw. Schulungen für Installateure waren einer der wichtigsten Schnittstellen von Geberit zum Kunden. So wurden regelmässig Kundenschulungen, oft auch in eigenen Schulungszentren, durchgeführt. Damit wurde der Kunde theoretisch, aber auch praktisch über die Geberit Produkte und Neuheiten bekanntgemacht.[64] Es wird, aufgrund der vorliegenden Datenlage, vermutet, dass Geberit einer der ersten Sanitärhersteller mit diesem und umfangreichen Angebot von Schulungen war und sich damit von anderen Unternehmen differenzierte.

In den 60er Jahren und in den frühen 70er Jahren nutzte Geberit viele Möglichkeiten der Verfahrensverbesserung und Rationalisierung. Der Fokus zu dieser Zeit lag jedoch darauf die ständig steigende Nachfrage nach den qualitativ hochwertigen Produkten zu erfüllen. Dementsprechend musste Geberit die dafür notwendigen Kapazitäten und Ressourcen schaffen, ausrichten und optimal nutzen.[65] 1978 hingegen lag der Fokus auf Qualität und Preis. Dies war dadurch geschuldet, da ab 1973 die Wirtschaft unter einer Ölkrise sowie einer hohen Inflationsrate gelitten hat.

Geberit in der Wirtschafts- und Ölkrise

Dadurch, dass Kunststoff aus Erdöl hergestellt wird, hatten die steigenden Preise von Erdöl massive Auswirkungen auf die Kunststoffpreise. Dass Kunststoff für die Geberit Produkte eine grosse Rolle gespielt hat, lässt sich an der Kunststoffverarbeitung 1979 in den Werken Rapperswil und Pfullendorf erkennen. Geberit verarbeitet auf etwa 200 Verarbeitungsmaschinen jährlich über 10'000 Tonnen Kunststoff.[66]

Eine Erhöhung der Preise der Geberit Produkte war aufgrund des starken Wettbewerbs nicht durchsetzbar. Die Wettbewerber bemühten sich intensiver einen möglichst grossen

Die Wirtschafts- und Ölkrise

Ab 1973 traten steigende Ölpreise und hohe Inflation auf. Die Wirtschaft befand sich damit in einer schlimmen Rezession. Dies hatte zur Folge, dass es zu einer Rückbildung der Bautätigkeiten in den meisten Ländern Europas gekommen ist. Dieser geschrumpften Nachfrage stand ein nach wie vor grosses Angebot gegenüber. Während bspw. in Deutschland im Jahr 1973 circa 720'000 Wohnungen gebaut wurden, waren es 1976 hingegen nur 390'000.

Abbildung 4: Informationen zur Wirtschats- und Ölkrise

Quelle: Mitarbeiter Zeitung Nr.1 & 30

Marktanteil zu sichern. Kostensteigerungen mussten somit hingenommen werden. Die hohen Kosten lassen sich auch am Werk in Pfullendorf (DE) aufzeigen, da es von 1973 bis 1978 Tarifsteigerungen von ca. 57% gab. Alle anderen Kostenarten sind in dieser Zeit ebenfalls gestiegen.[67]

Diese schwierige und turbulente Zeit beschritt Geberit mit unterschiedlichen Kompetenzen un Massnahmen, welche gleichzeitig stattfanden. Mit diesen Massnahmen versuchte Geberit Kompetenzen und Fähigkeiten aufzubauen, welche sich in den Folgejahren weiterentwickelt haben und damit vermutlich zum kontinuierlichen Wachstum führten.

Geberit versuchte mit qualitativ hochwertigen Produkten Marktanteile zu erobern, wo diese zu gering waren. Sie versuchten mit neuen Produkten die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen und das Verkaufssortiment für die Kunden noch attraktiver zu gestalten. Mit einer Bereinigung und Straffung des Produktportfolios war die Absicht das bestehende Sortiment den Marktbedürfnissen anzupassen. Herstellkosten sollten durch die Mechanisierung und Automatisierung gesenkt und gleichzeitig die Qualität der Produkte gesichert werden.[68]

Aufgrund dessen, dass die Produkte von Geberit teurer waren als die der Konkurrenz, mussten sie ihren Qualitätsvorsprung bzw. ihre Qualitätsführerschaft weiter ausbauen, um Wettbewerbsvorteile zu generieren. Aus dieser Erkenntnis heraus startete Geberit die sogenannte Aktion Q. Die Aktion Q lief 16 Monate und beinhaltete drei Ebenen. Es gab zum einen Referate und Diskussionen, um qualitätsbezogene Schwerpunkte der betrieblichen Aktivitäten auszuleuchten. Auf der zweiten Ebene waren die Arbeitsgruppen, welche zielgerichtet nach dem Prinzip «kleinen Ursachen grosser Wirkung» suchten. Auf der dritten Ebene sollten alle Mitarbeiter zur Qualitätsverbesserung motiviert werden.[69] Die Aktion Q war für Geberit nicht nur ein Wunsch des Geschäftsgrundsatzes, sondern eine Forderung zur Bestehung von Geberit und deshalb auch zur Sicherung des Arbeitsplatzes.[70]

Eine weitere Massnahme, die von Geberit ergriffen wurde, um diese schwierigen Zeiten in den 70er-Jahren zu überwinden, war die Entwicklung neuer Produkte. Mit den technisch überlegenen Neuheiten und der stark ausgebauten F&E war Geberit der Konkurrenz einen Schritt voraus. Die neuen Produkte sollten zwar in die Vertriebslinie passen, jedoch nicht stark von den rückläufigen Neubautätigkeiten abhängen.[71] Bei den neuen Produktinnovationen in den 70er-Jahre von Geberit, zählte unter anderem der WC-Sitz mit eingebauter Dusche namens «GEBERELLA», welcher grosse Erfolge feierte. Fortschrittliche Sanitärfachleute hatten die Möglichkeit erkannt, nach der WC-Benutzung eine Reinigung mit Wasser durchzuführen. Jedoch gab es vorher kaum Einrichtungen, welche sowohl betriebssicher als auch preislich vertretbar waren.[72] Diese Situation hatte sich durch die Einführung der neuen «GEBERELLA» WC-Dusche vollständig geändert. Bei dieser Produktinnovation handelte es



Abbildung 5: WC-Sitz «GEBERELLA» mit eingebauter Dusche von Geberit

Quelle: Internetseite Geberit

sich um einen WC-Sitz, welcher auf die meisten handelsüblichen WC-Keramiken passte und von einem Fachmann mit wenigen Handgriffen zu montieren war und damit ganz dem Systemdenken von Geberit entsprach.[73] Dieses Produkt trug zum weiteren Erfolg des Unternehmens bei[74] und war ein Meilenstein für den weiteren Verlauf der Unternehmensgeschichte von Geberit.

Eine weitere strategische Massnahme von Geberit war die Kostenkontrolle. Dies richtete sich besonders an die Mitarbeiter. Sie wurden zum sparsamen Umgang mit Betriebsmitteln und Arbeitszeit sensibilisiert. Jeder Mitarbeiter sollte sich damit vor Augen halten, dass er einen Beitrag zum Überleben der Organisation leistet.[75]

Geberit galt in den 70er-Jahren in der Sanitärbranche als führend in Europa. Wettbewerber konnten aber ohne grosse Entwicklungs- und Marktbearbeitungskosten Geberit nachahmen und damit auch günstigere Preise am Markt durchsetzen. Ende der 70er Jahre hat sich die Situation weiter zugespitzt. Grund hierfür waren die Exportlieferungen von Geberit, welche sich aufgrund des Schweizer Frankens gegenüber anderen Währungen verteuerten. Zusätzlich bestand ein harter Wettbewerb zwischen den Anbietern, weshalb Geberit keine Preiserhöhungen durchsetzen konnte. Aus diesem Grund gestalteten sich die Exportlieferungen teilweise ohne volle Kostendeckung oder gar Verlusten. Allerdings hat Geberit dies in Kauf genommen, um ihre in den letzten Jahren gewonnen Marktanteile bzw. Märkte zu verteidigen. Geberit hat neben der Produktdiversifikation auch an der regionalen Diversifikation für die Sicherstellung des Unternehmenserfolges festgehalten.[76]

Aufgrund dessen hat sich Geberit entschieden die internationale Marketingabteilung ab 1980 sowie die F&E personell und strukturell zu erweitern. Hierfür wurden weitere Labore mit den notwendigen Instrumentarien etabliert. Von grosser Bedeutung war der Bau eines neuen Sanitärlabors mit zusätzlichen Dauerprüfmöglichkeiten für die Hygieneapparte. Mit diesen Massnahmen wollte Geberit den technischen Vorsprung der Qualitätsfabrikate gegenüber der Konkurrenz weiter ausbauen, um damit das kontinuierliche Wachstum voranzutreiben.[77]

Die zweite Periode in der Firmengeschichte von Geberit war somit geprägt mit geplanten und laufenden Investitionen, um in modernste Produktionsmaschinen und Vorrichtungen bei einer rationellen Fertigung und höchstem Qualitätsansprüchen zu investieren. Dies führte zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit und einer langfristigen Sicherstellung von Arbeitsplätzen[78]. Trotz der schwierigen Zeiten konnte Geberit seinen Vorsprung ausbauen und ab 1980 wieder einen deutlichen Umsatzwachstum erzielen (siehe Abbildung 6). Dieser Vorsprung wird besonders deutlich im Vergleich zum Konkurrent R. Nussbaum. Dieser hatte ebenfalls neue Produkte entwickelt und Initiativen ergriffen, jedoch wird vermutet, dass diese nicht so erfolgreich waren wie die von Geberit[79]. Zusätzlich wird angenommen, dass durch die fehlende Expansion in lukrative Märkte, Nussbaum nicht so schnell wachsen konnte wie Geberit. Nussbaum zeigte von der Rezession bis 1975 einen Umsatzrückgang von 26 auf 16 Millionen Franken.[80]

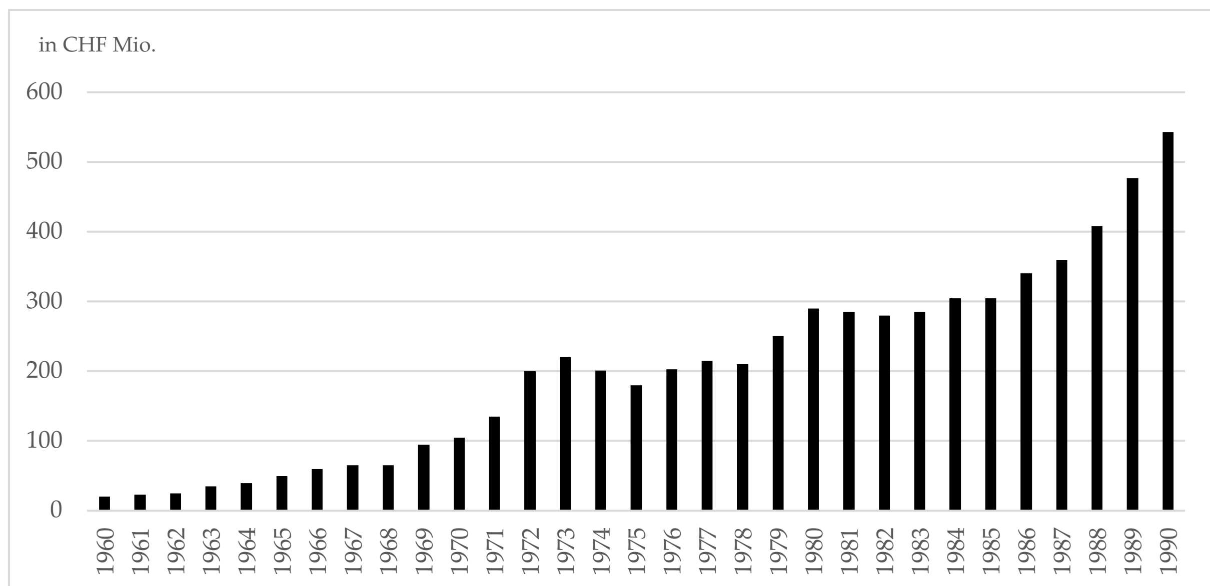


Abbildung 6: Illustrative Entwicklung der Gruppenumsätze von Geberit von 1960 bis 1990

Quelle: Eigene Darstellung (in Anlehnung an das Geberit Archiv)

Periode 3 (1991 – 2021)

Von der Familien- zur Publikumsgesellschaft (1991 – 1999)

Nach über 110 Jahren und drei Generationen der Führung des operativen Geschäfts durch die Familie Gebert war es 1991 soweit: die Gründerfamilie zog sich zurück. Der neue CEO, Günter F. Kelm, war zu diesem Zeitpunkt bereits seit fünf Jahren in der Unternehmung und übernahm als erstes Nicht-Familienmitglied die Position des CEOs ein[81,82].

Die Internationalisierung und Expansion, die in der zweiten Periode angesprochen wurde, spielte auch in dieser Periode eine wesentliche Rolle. So konnten 9% der gesamten Umsatzsteigerung von 23% im Jahre 1991 im Vergleich zum Jahre 1990 auf die neuen Gesellschaften in Italien, Portugal und in der Schweiz zurückgeführt werden[83]. Im Jahre 1992 und den darauffolgenden Jahren lag der Schwerpunkt der Internationalisierung auf dem Osten Europas, wobei die Märkte u.a. über Sanitärinstallateure erschlossen wurden. Genauer gesagt wurden im Jahr 1992 12'000 Installateure durch Geberit geschult, welche allerdings wiederum durch Grosshändler beliefert wurden und welche die Angebote von Geberit durch Komplementärprodukte wie bspw. Keramikprodukte ergänzten.[84] In diesem Rahmen wurde 1992 die Geberit Lichtenstein GmbH in Deutschland gegründet[85], Anfang 1993 eine Niederlassung in der Tschechischen Republik[86] und eine Niederlassung in Budapest (HUN) eröffnet[87].

Mit dem neuen CEO kamen Veränderungen auf das Unternehmen zu. Geberit hatte in der Vergangenheit Tochtergesellschaften im Ausland gegründet und diese schlussendlich in eine *Zentralgruppenstruktur* überführt, bei welcher eine Gruppengeschäftsleitung eingerichtet wurde. Diese Struktur wurde weiter verfeinert und mündete in eine *funktionale Führungsmatrix*. Diese Struktur ermöglichte der Geberit-Gruppe sowohl eine Steigerung des Umsatzes als auch den Aufbau einer strategischen Erfolgsposition. Die Motive der folgenden Umstrukturierungen ab 1994 basierten u.a. auf der wachsenden Anzahl Geberit-Gesellschaften und dem zunehmenden Umsatzanteil ausländischer Märkte sowie die immer länderspezifischere

Gestaltung von Produkten und Dienstleistungen. Es stellte sich die Frage, wie sich das Unternehmen mit ihrer funktionalen Struktur nicht zu starr und ineffizient gestaltete. Die Struktur der Gesamtorganisation musste sich dahingehend ändern, dass die Ziele «Flexibilität, Kundennähe und Offenheit für Trends», erlangt werden konnten. Daher verkündete Geberit 1993, dass die Firmenstruktur ab 1994 phasenweise hin zu einer neuen, dreistufigen Struktur gewandelt wird. Mit der Umstrukturierung erhoffte sich die Konzernleitung von Geberit eine erhöhte Marktnähe und Befreiung von operativen Belangen. Darüber hinaus stand die Evaluation strategischer Optionen für stärkeres Wachstum im Vordergrund.[88]

Im Zuge der Dezentralisierung wurde 1994 die Geberit International AG als Managementgesellschaft gegründet, welche den Zweck hatte, die Gesamtgesellschaft zu steuern. Zudem fand ab dann die F&E-Abteilung in der Geberit Technik AG Platz. Desweiteren war die Trennung der Vertriebs- und Produktionsgesellschaften geplant.[89]

Es ist zu vermuten, dass Geberit mit der neuen Struktur ebenfalls die Erreichung der übergeordneten Ziele unterstützen wollte, nämlich die Marktführerschaft auf den europäischen Märkten. Zu diesem Zeitpunkt führte Geberit ihre starke Marktposition auf ihre hohen Entwicklungsanstrengungen, Innovationskraft[90] und Angebotsbreite zurück. Zugleich gingen ihre Bestrebungen in Richtung der finanziellen Unabhängigkeit und einer unüblich hohen Fertigungstiefe.[91]

Nachdem 1991 der erste Schritt des Rückzugs der Gebert Familie aus dem operativen Geschäft erfolgt war, zog sich die Familie 1997 ebenfalls als Eigentümer zurück. Im Frühjahr 1997 erwarb die britische Private-Equity-Gesellschaft Doughty Hanson die Geberit-Gruppe für CHF 1,8 Mrd., wobei das operative Geschäft mit CHF 1,2 Mrd. bewertet wurde[92].[93]

Doch wieso verkaufte die Gebert Familie ihr florierendes Unternehmen nach einem mehr als 120-jährigen, erfolgreichen Familienbesitz. Sowie auch viele andere Familienbetriebe zuvor und auch heute noch, unterlagen sie einer Nachfolgeproblematik. Weder Klaus (71) noch Heinrich (79) Gebert verfügten über einen geeigneten Nachkommen für das Unternehmen. Daher suchten sie einen passenden Käufer. Dabei schien v.a. eins wichtig gewesen zu sein: die Deckung der Meinung in grundsätzlichen geschäftspolitischen Aspekten. So sollte der Standort in der Schweiz fortbestehen, sowie die Erhaltung der Geberit-Gruppe als Einheit als auch die Beibehaltung der Unabhängigkeit und der damit verbundenen unternehmerischen Freiheit gesichert werden. Ein Ziel des Kaufs durch die britische Beteiligungsgesellschaft war die Weiterentwicklung des Unternehmens zusammen mit der Unternehmensleitung, um es dann nach drei bis fünf Jahren an die Börse zu bringen.[94]

Der Verkauf erfolgte durch einen Leveraged Buyout (LBO), wobei ein Unternehmen hauptsächlich Fremdkapital-finanziert übernommen wird. Dies hatte eine wesentliche Auswirkung auf die Kapitalstruktur der Gruppe, denn durch den LBO wies das Unternehmen nun eine hohe Verschuldung auf.[95] Die Gruppe verfügte 1996 vor dem Verkauf über eine beträchtliche Eigenkapitalquote von 71,5%, welche sich nach dem Verkauf auf 12,4% reduzierte. Danke des hohen Cash-Flows und der damit einhergehenden Tilgung der Nettoschulden um 30%, konnte

Geberit bereits 1998 ihre Eigenkapitalquote wieder auf 18,7% erhöhen. 1998 erreichte die Geberit-Gruppe ihre erste Umsatz-Milliarde und wies einen Netto-Cash-Flow von CHF 152,1 Mio. auf, was knapp 15% des Umsatzes entsprach.[96]

Im Februar 1999 baute Geberit seine internationale Präsenz weiter aus. Die Caradon Terrain, das führende britische Unternehmen von Abwassersystemen, wurde erworben, wodurch Grossbritannien zum fünftgrössten Markt für die Geberit-Gruppe avancierte[97]. Mit der Akquisition ging auch in diesem Jahr eine weitere Umsatzsteigerung und ferner auch eine Erhöhung der Eigenkapitalquote auf 32% einher[98].

1999 war es soweit: der Schritt an die Börse folgte. Für Geberit schienen u.a. die Ausschöpfung der Marktpotentiale für sanitäre Systeme ein Beweggrund zum Schritt an die Börse gewesen zu sein. Zudem erhoffte man sich von der Konsolidierung des fragmentierten Marktumfelds zu profitieren.[99] Der Start an der Börse verlief erfolgreich. Bereits am ersten Tag konnte eine Steigerung von 13,8% des Ausgabepreises verzeichnet werden und am Ende des Jahres 1999 übertraf der Aktienkurs den Emissionspreis um 65%[100, 101]. Im Jahre 2000 folgte dann der Ausstieg von Doughty Hanson & Co durch die Veräusserung des Restpakets, wobei Geberit 100'000 Aktien (2,4% des Aktienkapitals) selbst erwarb[102]. Die durch den LBO entstandene Schuldenlast konnte Geberit in den darauffolgenden Jahren u.a. dank der operativen Erfolge und ihrer gesunden Finanzpolitik reduzieren[103, 104]. Dass ein LBO so positiv verläuft, ist keineswegs selbstverständlich. Der Konkurrent Friedrich Grohe bspw. wurde 1999 ebenfalls in Form eines LBO durch eine britische Private-Equity-Gesellschaft akquiriert, wodurch dessen Eigenkapitalquote massiv sank. Es scheint allerdings, dass Grohe, einer der damaligen Hauptkonkurrenten von Geberit, die anschliessenden Jahre damit beschäftigt war, ihre finanzielle Struktur wieder aufzubauen. Dabei wurde Grohe fast zum Sanierungsfall und verpasste so möglicherweise den Anschluss an Geberit, welche durch ihre stetigen Innovationen die Konkurrenz abzuhängen schien.[105]

Fortgang als Publikumsgesellschaft (2000 – 2014)

Auch als Publikumsgesellschaft verfolgte Geberit weiterhin das Ziel der Internationalisierung im Rahmen von gezielten Akquisitionen und organischem Wachstum. Die drei Säulen der Strategie im Jahre 2000 bestanden aus der Entwicklung des Marktes, Innovationen und der Geschäftsprozessoptimierung. Zudem erklärte die Geschäftsführung zu diesem Zeitpunkt, dass ihr Ziel nicht nur die Erhaltung ihrer starken Position als Marktführer in Europa ist, sondern zu einem globalen Anbieter zu werden[106]. Dabei strukturierten sie die Märkte, in denen sie tätig waren, in drei Regionen[107]:

1. «Deutschland als grösster Einzelmarkt
2. Die restlichen westeuropäischen Kernmärkte
3. Die übrigen Märkte in Europa und im Rest der Welt»

Mit dieser Aufteilung wurde den veränderten Umsatzanteilen der verschiedenen Regionen Rechnung getragen. Nachdem in der Vergangenheit v.a. die Kerngeschäfte in Westeuropa aus-

gebaut worden waren, setzte es sich das Unternehmen zum Ziel, auch ausserhalb dieser Regionen zu wachsen[108]. Obwohl sich der Anteil Deutschlands am Gesamtumsatz damit reduzierte und Geberit versucht hatte, sich von den Zyklen in der Baubranche abzusichern, indem sie einen Grossteil ihres Umsatzes aus Renovationen generierten, hatte der v.a. in Deutschland spürbare Einbruch der Bautätigkeiten einen negativen Einfluss auf Geberit, sodass sie ihre gesetzten Ziele für 2001 verfehlten[109].

Im Jahre 2002 wurden im Sinne der Strategie der Beibehaltung der starken europäischen Position und der Entwicklung zu einem globalen Anbieter drei Akquisitionen getätigt[110]:

- Erwerb von 51% an der Huter Vorfertigung GmbH (AT), wodurch die Position im Installationssystem-Segment gestärkt werden konnte
- Erwerb der Chicago Faucet Company (USA) im Juli, welche v.a. im Bereich der Qualitätsarmaturen bekannt ist und wodurch die Position in den USA gestärkt werden konnte und
- Erwerb der WC Technology Corporation (USA), wodurch sich Geberit «den Zugang zur wassersparenden Drucktanktechnik gesichert» hat

Diese drei Unternehmen generierten einen Anteil von 5.9% am Gesamtwachstum im Jahr 2002. Die zwei Unternehmen in den USA, sowie die allgemeine fortschreitende Internationalisierung führten dazu, dass sich der Anteil der europäischen Hauptmärkte von 88.5% im Vorjahr auf 83.2% reduzierte. Um der zunehmenden Internationalisierung und den Markt- und Kundenbedürfnissen noch besser gerecht zu werden, wurde per 2002 die Firmenstruktur nochmals umstrukturiert und verschlankt, wobei die Schnittstellen minimiert und der Innovationsprozess optimiert und beschleunigt wurde.[111]

Ende 2003 trat Günter F. Kelm nach 14 Jahren als Konzernchef zurück und übergab sein Amt an Albert M. Baehny[112]. Sein Fazit darüber, was sich in den 14 Jahren verändert hatte, in denen er die Geschäftsführung innehatte, lautete wie folgt:

«Die Märkte sind globaler geworden. Geberit ist heute viel internationaler. Das Tempo ist gestiegen, die Konkurrenz ist härter, und die Ansprüche an die Innovationskraft sind grösser geworden. Eine Firma wie die unsere muss heute in einer weit höheren Frequenz neue Produkte lancieren und die Märkte intensiver bearbeiten»[113].

Hinsichtlich der verstärkten Konkurrenzsituation wurde 2004 das Marketingkonzept «Know-How Installed» lanciert mit dem Ziel der Stärkung der Marke GEBERIT und der Kommunikation der Werte Geberits: Integration, Innovation und Wissen[114]. Durch die vergangenen Akquisitionen und den verschiedenen Marken und Produktnamen war es von grosser Bedeutung der Marken-Verwirrung entgegenzuwirken.[115] Im Rahmen der Umstrukturierungen 2002 / 2003 und durch das Konzept wurde die Marketingorganisation zunehmend zentralisiert[116,117]. Dem Umstand der Ansprüche an die Innovationskraft wird bis heute dadurch Rechnung getragen, dass mindestens 30% des Umsatzes durch Produkte generiert wird, welche in den letzten drei Jahren auf den Markt gekommen sind[118].

Im Januar 2004 folgte die nächste Akquisition und die bis dahin grösste – der Erwerb der Mapress Holding GmbH (DE). Mit der Mapress Holding GmbH wurde ein europäischer Spitzenreiter im Rohrsystem-Geschäft im Qualitätssegment sowie Abflussprogramme an die Gruppe angegliedert, wobei das zur Mapress Gruppe dazugehörige Blücher Abwassersortiment 2005 aufgrund fehlender Synergien veräussert wurde. Die Mapress Gruppe, welche eine ähnliche EBITDA-Marge wie Geberit erwirtschaftete, wies 2003 einen Umsatz über knapp MEUR 230 aus und verfügte über ungefähr 900 Mitarbeiter. So folgte auch im Jahre 2004 wiederum ein Umsatzwachstum von beachtlichen 35,8%, welches das Wachstum des direkten Branchenumfeld, gemessen an der relevanten Indexentwicklung, deutlich überstieg. Dabei ist dieses Wachstum v.a. auf die Akquisitionstätigkeiten zurückführen, welche mit 26,3% zum Gesamtwachstum beisteuerten.[119]

Im Geschäftsbericht 2004 wurden erstmals die vier Säulen der Strategie definiert, an welchen man bis heute in fast gleicher Form festhält:

1. Konzentration auf Sanitärtechnik
2. Bekenntnis zu Innovation
3. Selektive geografische Expansion
4. Permanente Geschäftsprozess-Optimierung

Bezüglich der selektiven geografischen Expansion fokussierte sich Geberit v.a. darauf, ihre Marktanteile in den europäischen Märkten zu stärken, in denen sie bisher über eine eher geringere Präsenz verfügten, sowie das Wachstum in den USA und in Asien auszubauen.[120]

Nach den Akquisitionen zwischen 2002 und 2004 wuchs Geberit in den darauffolgenden Jahren primär durch organisches Wachstum. Dabei konnte dieses v.a. 2006 und 2007 u.a. durch Volumeneffekte generiert werden[121]. Konkret stammen im Jahre 2007 8,9% des organischen Umsatzwachstums aus den höheren mengenmässigen Absätzen.[122]

Das Jahr der Weltfinanzkrise, 2008, traf auch Geberit. Das Unternehmen verfügte 2007 über eine Eigenkapitalquote von 61.1%, welche es kontinuierlich über die letzten Jahre gesteigert hatte und von ihrer gesunden Finanzpolitik zeugte[123]. Diese hohe Eigenkapitalquote dürfte wohl einer der Gründe sein, weshalb Geberit den starken Konjunkturrückgang verhältnismässig gut überstanden hat. Ein weiterer Grund dieser Kontinuität stellt der grosse Anteil des Renovationsgeschäfts am Umsatz dar, welcher rund zwei Drittel ausmachte. Im Gegensatz zum in der Krise geschwächten Neubau-Geschäft, war das Renovations-Geschäft nur leicht rückläufig.[124] Zudem konnte Geberit die EBIT-Marge von 22,9% auf 24,1% erhöhen und die tieferen Materialpreise dafür nutzen, die eigene Marge zu erhöhen[125]. Dass Geberit ihre Absatzpreise nicht relativ zu den gesunkenen Materialpreisen reduzieren musste, war u.a. aufgrund ihrer starken «pricing power» möglich, welche u.a. auf ihrer Marktstellung sowie ihrer hohen Innovationskraft beruhte[126, 127]. Bezüglich ihrer Marktstellung spielt v.a. die kontinuierliche Optimierung der Marktbearbeitung eine wesentliche Rolle. 2009 waren knapp 500 im Aussendienst tätige technische Berater aktiv. Darüber hinaus verfügte Geberit zu diesem Zeitpunkt in Europa über 25 Informationszentren und veranstaltete zahlreiche externe Events,

über welche ihre Kunden mit Informationen und Weiterbildungen versehen wurden.[128] Es scheint darüber hinaus, dass Geberit dank ihrer bereits in Periode 2 etablierten Push-Pull-Vertriebssystems, Kunden an sich binden und sich vor Preiserosionen schützen konnte[129,130]. Per «push» werden bis heute an Grosshändler verkauft, welche an Installateure etc. verkaufen, und per «pull» über Schulungszentren ihre Kunden bezüglich der Geberit-Produkte informiert[131, 132].

Dennoch ging diese Krise für Geberit mit einem zwischenzeitlichen Ende der Wachstumsphase einher[133]. Zwischen 2000 und 2007 wies Geberit eine jährliche Wachstumsrate (CAGR) von 10,85% auf[134]. In den Jahren zwischen 2009 und 2014 betrug diese nur noch 1,97% [135]. Dies ist v.a. auf den vom Euro-stammenden negativen Fremdwährungseffekt zurückzuführen. So reduzierte sich bspw. der Umsatz von 2010 auf 2011 um 1,1%, wobei der positive Preis- (+1,8%) und Mengeneffekt (+7,7%) den negativen Fremdwährungseffekt (-10,6%) nicht ausgleichen konnte[136].

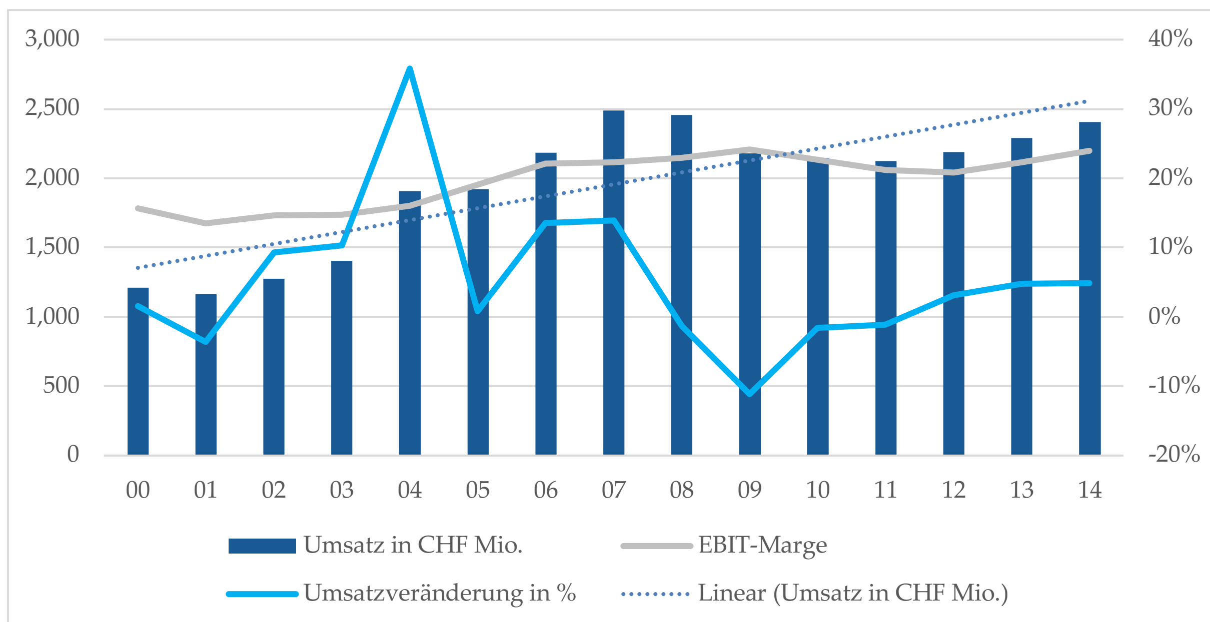


Abbildung 7: Entwicklung der Umsätze der Geberit-Gruppe von 2000 bis 2014

Quelle: Eigene Darstellung; Geberit Geschäftsberichte 2000 - 2014

2009 folgte eine neue Lancierung einer Produktreihe – des Dusch-WC AquaClean[137]. Diese Lancierung spielte insofern eine wesentliche Rolle, als dass zum ersten Mal in der Geschichte Geberits der Endkunde den Adressaten des Marketings darstellte[138]. Darüber hinaus wurde Geberits Sortiment um ein weiteres Element vor der Wand ergänzt. Die Einführung der überarbeiteten Dusch-WCs erfolgt zunächst nur in der DACH-Region[139].

Es gilt zu erwähnen, dass der Installateur weiterhin im Fokus der Zielgruppe stand. Demnach wurde die Funktionalität weiterhin hoch gewertet und versucht, die Vorteile der Geberit-Produkte an die Installateure zu tragen. Dies wurde dank der «Geberit on tour», auf welcher Geberit an mehr als 450 Anlässen in mehr als 8 Ländern teilnahm, möglich. Auf die hohe Kundenzufriedenheit wurde im Jahr 2011 verstärkt eingegangen und insgesamt 700 Installateure,

Fachplaner und Grosshändler aus Deutschland befragt. Besonders in den Kategorien Unternehmensauftritt sowie Kundendienst und Service wies die Marke GEBERIT besonders starke Ergebnisse aus. Die Angaben, dass über 80% der Kunden und Partnern mit der Leistungserbringung von Geberit zufrieden sind und über 90% der Kunden eine Weiterempfehlung aussprechen, waren Ausdruck der Effektivität der Marketinginvestitionen. Das gelungene Marketing und die daraus resultierende Kundenloyalität sowie der wachsende Kundenstamm erweist sich als eine nur schwer zu imitierende Kompetenz des Unternehmens.[140] Ein weiterer Grund für die positive Wahrnehmung Geberits könnte die Kundennähe bei der Produktgestaltung darstellen. Dabei verfügen v.a. die seit 1977 im Produktangebot bestehenden Installationssystem über eine besondere Stellung[141]. Im Vergleich: Grohe bearbeite erst ab 1994 den Bereich der Installationssysteme durch die Akquisition von DAL[142]. Sowohl für die Endkunden als auch für die Installateure sind die Installationssysteme von Geberit sehr interessant, da diese besonders installationsfreundlich gestaltet werden und auf Maurer und Trockenbauer beim Einbau weitgehendst verzichtet werden können soll[143]. Das spart Kosten und Zeit für den Endkunden bei der Planung und erleichtert die Handhabung für den Installateur[144]. Dieser Umstand scheint wiederum die Kundenloyalität der Installateure zu stärken. Die Installationssysteme scheinen darüber hinaus ein wichtiger Aspekt hinsichtlich der Abgrenzung zu den Hauptkonkurrenten, unter welchen v.a. Grohe, die seit 2014 der japanischen Lixil Group angehören und Roca, zu sein[145]. Grohe und Roca schienen sich lange Zeit mehr auf Keramik und Badezimmersysteme zu konzentrieren und weniger auf die Technik, die dahintersteckt.

Eine solche Markenbekanntheit und positive Assoziationen mit dem Unternehmen wurden über einen langen Zeithorizont aufgebaut. Desweitern stellt diese Kompetenz von Geberit eine grosse Hürde für andere Unternehmen dar, um auf dem Schweizer Sanitärmarkt erfolgreich Fuss zu fassen.[146] Die Hervorhebung der Markenstärke und das Qualitätsversprechen haben sich bis heute durchgezogen. Mittels verschiedener Kampagnen, wie beispielsweise «Function meets Design» im Jahr 2017 sowie «Mehr vom Bad, mehr vom Leben» im Jahr 2019 wurde der Endkunde weiterhin mittels emotionaler Botschaften angesprochen[147].

Wie bereits in der Periode 2 und in den oberen Abschnitten der Periode 3 angesprochen, haben Kursschwankungen erheblichen Einfluss auf Geberit. Aufgrund des starken Frankens im Jahr 2011 und der Befürchtung von Grauimporten in die Schweiz, senkte Geberit in der Schweiz die Preise, während sich beispielsweise die Rohwarenkosten über das gesamte Sortiment um 1,5% erhöhten. Eine solche antizyklische Massnahme wurde belohnt. Die hohe Rentabilität blieb gegenüber der Konkurrenz im Ausland erhalten.[148] Durch das Einhalten der Qualitätsversprechen, steigen die Eintrittsbarrieren tendenziell stetig. Demnach konnte sich Geberit zu späteren Zeitpunkten auch wieder Preiserhöhungen leisten.[149]

In den Jahren zwischen 2011 und 2013 wuchs der Umsatz Geberits insgesamt um knapp 8% auf CHF 2,3 Mrd.[150]. Dieses Wachstum stammt primär aus organischem Wachstum, welches seit 2009 verstärkt sowohl durch die Internationalisierungsstrategie der AquaClean-Produkte

als auch durch die seit 2010 bestehenden organischen Wachstumsinitiativen forciert wurde[151]. Zur Wachstumssteigerungen definierte Geberit drei Wachstumstreiber:

1. Wachstum über das Kerngeschäft, sowohl durch bestehende Produkte als auch durch Produktneueinführungen, wobei die Neuheiten der letzten drei Jahren mindestes ein Drittel des Wachstums ausmachen sollen,
2. Wachstum über verwandte Geschäfte wie AquaClean und
3. Wachstum durch geografische Expansion, insbesondere der lokalen Adaption von Produkten, welche den lokalen Bedürfnissen in nicht-europäischen-Kernmärkten gerecht werden sollen[152].

Akquise Sanitec: Mit CHF 1,29 Mrd. erhöhte Präsenz vor der Wand schaffen

Bis zur Akquise von Sanitec fokussierte sich Geberit auf die Sanitärtechnik. Dabei standen v.a. die Bereiche im Fokus, in denen Geberits Kernkompetenzen liegen, welche stetig ausgebaut wurden: Sanitär- und Rohrleitungssysteme[153]. Aus der Überlegung Marktanteile zu gewinnen und nun auch «vor der Wand» mehr Präsenz zu zeigen, akquirierte Geberit im Oktober 2014 für einen Preis von CHF 1,29 Mrd. den finnischen Sanitärkeramikhersteller Sanitec. Für den Deal in dieser immensen Höhe war keine Kapitalerhöhung nötig. Die Art der Finanzierung beeinflusste den Aktienkurs positiv.[154] Zwar waren Konkurrenten bereits um einiges früher in den Keramikmarkt eingestiegen, aber mit der einmaligen Kombination der «vor der Wand» (B2C-Markt) und «hinter der Wand» (B2B-Markt) Produktpalette, rechnete Geberit mit weiteren Markenanteile im europäischen Markt.[155] Zudem komplementierte sich das Sanitärtechnik-bezogene Know-how mit der Akquisition nun durch Designkompetenz, wodurch sich die erste strategische Säule «Konzentration auf Sanitärtechnik» zu «Konzentration auf Sanitärprodukte» wandelte[156]. Zusätzlich versuchte Geberit einen Wandel vom Anbieter von «Bad als funktionale Nutzung» hin zu einem «Lifestyle-Konzept-Anbieter» einzuleiten, wodurch der Komfort in den Vordergrund rücken sollte[157]. In der Schweiz war Sanitec im Keramikbereich nicht vertreten. In diesem Raum dominierte das Unternehmen Keramik Laufen, welches seit 1999 dem spanischen Sanitärprodukte-Hersteller Roca gehört[158]. Doch welche Faktoren machten Sanitec zu einem attraktiven Kaufobjekt für Geberit? Die operative Marge auf Stufe E-BITDA entwickelte sich während 2009 - 2014 stetig aufwärts und wuchs von 7,5% auf 14,6%. Mit dieser Marge konnten Konkurrenten wie beispielsweise Roca oder Villeroy & Boch nicht mithalten. Die Sanitec bestand aus mehreren regionalen Marken und einem ausgeweiteten Netzwerk. Durch den direkten Zugang zu den Endkonsumenten konnte fortan ein weitaus grösserer Markt adressiert werden, worin Geberit ein signifikantes Umsatzwachstumspotential erkannte.[159]

Sanitec besass vor dem Jahr 2014 bereits hohe Marktanteile im europäischen Raum. Aus Sicht des Umsatzes wurde 31% in Zentraleuropa, 25% in Nordeuropa, 17% in Südeuropa und 16% in Osteuropa erzielt. Demnach lässt sich ein starker Europa-Fokus erkennen. Diese Tatsache lässt sich als Nachteil der Akquise identifizieren, da Geberit im europäischen Markt bereits selbst sehr präsent war.[160] Eine angenommene Herausforderung der Akquise stellte Experten zufolge die Vereinigung des Marketings dar. Die Marke GEBERIT verfügte über einen hohen

Grad an weltweiter Bekanntheit und Einzigartigkeit in ihren Produkten. Sanitec, bestehend aus mehreren regionalen Marken und führte eine Mehrmarkenstrategie. Demnach galt es bei der Integration der Unternehmen klug zu agieren.[161] Der gewählte Ansatz war die Marken insgesamt gestaffelt in die Unternehmung Geberit einzuführen. Im Jahr 2019 waren dann die Regionalmarken von Sanitec endgültig in Geberit integriert.[162] Desweitern konnte durch die Akquise Synergieeffekte genutzt werden. Beispielsweise durch die vorhandenen Showräumen von Sanitec wurde das Dusch-WC AquaClean ausgestellt und weiter vermarktet[163].

Krisen als Chance nutzen

Während der Corona-Pandemie hatte Geberit souverän reagiert. Durch das Auslassen der Kurzarbeit wurde weiterhin die Nähe zum Endkunden geschaffen, wie CEO Christian Buhl beteuerte: «Die besten Kundenbeziehungen baut man in schwierigen und nicht in guten Zeiten auf»[164]. Des Weiteren wurde während des Einbruchs die Zeit für interne Schulungen genutzt. Während der Pandemie wurden die Kundentrainings mehr als verdoppelt, was Geberit im darauffolgenden Jahr zugutekam.[165] Die lang etablierte Markenstärke und positiven Assoziationen mit dem Unternehmen führen zu langfristigen und stabilen Lieferantenbeziehungen, welche durch die Dual-Sourcing Strategie für die Lieferung der Rohmaterialen gekennzeichnet sind. Diese geführte Lieferantenstrategie führt dazu, dass Geberit in geringer Weise in Abhängigkeit zu den Lieferanten steht, da das Unternehmen durch ihre hohe Fertigungstiefe primär Rohmaterialen und Halbfabrikate von den Lieferanten bezieht und diese von mehreren Anbietern bestellt.[166] Die funktionale Unternehmensstruktur seit 2002 fördert den internen Austausch von Fachwissen. Die Strategie von Geberit beruht unter anderem darauf, «die europäische Sanitärindustrie zu exportieren» und weniger bloss ein weiterer Akteur in einem lokalen Markt mit meist tieferen Margen zu werden. Deshalb ist eine weitere Akquise zum momentanen Zeitpunkt laut Aussagen des CEO von Geberit ausgeschlossen.[167]

Trotz des Umstandes, dass Geberit in knapp 50 Ländern über eigene Verkaufsorganisationen verfügt[168], wurden knapp 90% des Umsatzes im Jahre 2021 in Europa generiert[169]. Geberit konzentriert sich aktuell weniger darauf, international weiter zu expandieren, sondern mehr darauf in «seinen angestammten Märkten» Produkte zu verkaufen, die höhere Margen abschöpfen[170]. Ein gutes Beispiel hierfür sind die Dusch-WCs, welche bis zu 8x mehr Umsatz erwirtschaften als konventionelle WCs und wovon auch die Installateure aufgrund einer doppelten Anzahl notwendiger Arbeitsstunden profitieren[171].

Im Jahr 2021 verzeichnete das Unternehmen Geberit einen Umsatz von CHF 3,46 Mrd.[172]. Bei diesem Ergebnis handelt es sich um ein Rekordjahr. Für das Vorantreiben weiterer Innovationen, wie beispielsweise das im Jahr vorgestellte neue Rohrleitungssystem FlowFit[173], und Haltung der Marktführerschaft investiert Geberit jährlich etwa 2,5% des Umsatzes in die Abteilung F&E. Umgerechnet handelt sich es um etwa CHF 80 Mio. Kein anderer Branchenvertreter tätigt solche Zahlungen in ähnlicher Höhe.[174] Dies kann auch als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren von Geberit angesehen werden. Geberit konzentriert sich auf ihre Kernkompetenzen und entwickelt diese stetig weiter, so dass sie eine stabile Position darin halten können.[175]

Fazit

Die Unternehmensgeschichte von Geberit zeigt auf, dass sich das Unternehmen seinen Wurzeln treu blieb. Seit 1874 hatte das Unternehmen stets seinen Hauptsitz in Rapperswil, St. Gallen und verhalf der Stadt zum wirtschaftlichen Aufschwung. Aufgrund der Mitarbeiterentwicklung und dank der ab den 1960er Jahre verfügbaren Umsatzzahlen lässt sich ein kontinuierliches Wachstum des Unternehmens feststellen, welches sich geschickt durch die Krisen jeder Periode manövrierte. Es scheint als hätte Geberit die Formel zum langfristigen Erfolg gefunden und steigert sich weiter.

Über die gesamte Unternehmensgeschichte lässt sich zusammenfassend festhalten, dass Geberit bereits früh auf Eigenentwicklung sowie Mitarbeiterschulungen setzte, um das interne Fachwissen zu vergrössern. Diese Innovationskraft verhalf Geberit zu Pionierleistungen und einer starken Stellung im Markt. Das aufgebaute Vertriebssystem sowie die u.a durch Kunden-Schulungen erreichte Kundenloyalität verstärkten die Position Geberits. Durch das entwickelte Installationssystem baute Geberit zudem ein kaum zu imitierendes und in der Branche einmalig erfolgreiches Produkt auf. Das Unternehmen war bis zur Akquisition des finnischen Unternehmens Sanitec bekannt für die Sanitärtechnik und weniger für Design und Keramik im Vergleich zu den Konkurrenten. Durch die getätigte Akquise der Sanitec im Jahr 2014 wurde Geberit noch präsenter vor der Wand, erschloss einen neuen Markt und der Fokus limitierte sich nicht mehr nur auf den Installateur, sondern umfasste ab dann auch den Endkunden. Bis heute gehört Geberit zum europäischen Marktführer in der Sanitärbranche. Durch stetige und jährliche Investitionen in die F&E sind wir gespannt, was Geberit als nächstes lanciert und ob es zukünftig erneut zu Rekordjahren kommt.

Endnoten

---

[1] Konzerngeschichte der Geberit-Gruppe
[2] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung Nr. 2, 1974 GEB00120
[3] Historisches Lexikon der Schweiz, Rapperswil
[4] Archiv Geberit, Auftragsbuch GEB0063
[5] Konzerngeschichte der Geberit-Gruppe
[6] Ergebnisse der eidg. Betriebszählung vom 9. August 1905 S. 90 (102 im Online Dokument)
[7] Archiv Zürichsee Zeitung, Linth Zeitung Ausgabe vom Jahr 1903
[8] Oltner Neujahrsblätter, 2003, S. 96-103
[9] Die Kläranlage der städtischen Kanalisation in St. Gallen, 14.12. 1918
[10] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung Nr. 2, 1974 GEB00120
[11] Archiv Geberit, 80 Jahre Jubiläum Geberit GEB00108
[12] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung Nr. 2, 1974 GEB00120
[13] Archiv Geberit, Patent des ersten Spülkastens «Phönix», 1912 GEB0041
[14] Illustrierte schweizerische Handwerker-Zeitung, 1906, S. 60
[15] Illustrierte schweizerische Handwerker-Zeitung, 1910, S. 339
[16] Archiv Geberit, Nachruf Albert Emil Gebert GEB0011
[17] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung Nr. 30, 1980 GEB00120
[18] Finanz und Wirtschaft (a), 02.10.2017
[19] Archiv Geberit, Nachruf Albert Emil Gebert GEB0011
[20] Archiv Geberit, Nachruf Albert Emil Gebert GEB0011
[21] Archiv Geberit, Nachruf Albert Emil Gebert GEB0011
[22] Alte Fabrik, Lauftext für die Geberit Ausstellung
[23] Alte Fabrik, Lauftext für die Geberit Ausstellung
[24] Archiv Geberit, Nachruf Albert Emil Gebert GEB0011
[25] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung Nr. 2, 1974 GEB00120
[26] Alte Fabrik, Lauftext für die Geberit Ausstellung
[27] Stadtmuseum Rapperswil Jona, Lauftext für die Geberit Ausstellung
[28] Gewerbebetriebe in der Schweiz, 1939, S. 166 – 167 (S. 184 – 185 im Online Dokument)
[29] Stadtmuseum Rapperswil Jona, Lauftext für die Geberit Ausstellung
[30] Archiv Geberit, Nachruf Albert Emil Gebert GEB0011
[31] Stadtmuseum Rapperswil Jona, Lauftext für die Geberit Ausstellung
[32] Archiv Geberit, Nachruf Albert Emil Gebert GEB0011
[33] Archiv Geberit, Nachruf Albert Emil Gebert GEB0011
[34] Stadtmuseum Rapperswil Jona, Lauftext für die Geberit Ausstellung
[35] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung Nr. 2, 1974 GEB00120
[36] Archiv Geberit, Nachruf Albert Emil Gebert GEB0011
[37] Stadtmuseum Rapperswil Jona, Lauftext für die Geberit Ausstellung
[38] Archiv Geberit, Sanitär-Technische Mitteilungen, ca. 1943 GEB0108
[39] Stadtmuseum Rapperswil Jona, Lauftext für die Geberit Ausstellung
[40] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung Nr. 5, 1974 GEB00120
[41] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung Nr. 25, 1979 GEB00120
[42] Gewerbebetriebe in der Schweiz, 1955, S. 12 (S. 66 im Online Dokument)
[43] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung Nr. 25, 1979 GEB00120
[44] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung Nr. 30, 1980 GEB00120
[45] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung Nr. 25, 1979 GEB00120
[46] Konzerngeschichte der Geberit-Gruppe
[47] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung, Nr. 30, 1980 GEB00120
[48] Archiv Geberit, Geberit Geschäftsbericht 1955
[49] Dilger et. al, 2003, S. 381

[50] Archiv Geberit, Geschäftsbericht 1955
[51] Oltner Neujahrsblätter, 2003, S. 100
[52] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung, Nr. 27, 1980 GEB00120
[53] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung, Nr. 30, 1980 GEB00120
[54] Archiv Geberit, Geschäftsbericht Pfullendorf, 1969
[55] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung, Nr. 30, 1980 GEB00120
[56] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung, Nr. 30, 1980 GEB00120
[57] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung, Nr. 16, 1977 GEB00120
[58] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung, Nr. 30, 1980 GEB00120
[59] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung, Nr. 17, 1978 GEB00120
[60] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung, Nr. 17, 1978 GEB00120
[61] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung, Nr. 17, 1978 GEB00120
[62] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung, Nr. 27, 1980 GEB00120
[63] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeirung, Nr. 3, 1974 GEB00120
[64] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeirung, Nr. 3, 1974 GEB00120
[65] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung, Nr. 21, 1978 GEB00120
[66] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung, Nr. 27, 1980 GEB00120
[67] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung, Nr. 21, 1978, GEB00120
[68] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung, Nr. 21, 1978 GEB00120
[69] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung Nr. 17, 1978 GEB00120
[70] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung, Nr. 19, 1978 GEB00120
[71] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung, Nr. 17, 1978 GEB00120
[72] Archiv Geberit, Mitarbeiter Zeitung, Nr. 23, 1979 GEB00120
[73] Geschichte des Dusch-WC – 40 Jahre Geberit Dusch-WC, 2022
[74] Mitarbeiter Zeitung, Nr. 23, 1979 GEB00120
[75] Mitarbeiter Zeitung, Nr. 21, 1978 GEB00120
[76] Mitarbeiter Zeitung, Nr. 17, 1978 GEB00120
[77] Mitarbeiter Zeitung, Nr. 27, 1980 GEB00120
[78] Mitarbeiter Zeitung, Nr. 26, 1979 GEB00120
[79] Oltner Neujahrsblätter, 1978, S. 2 - 3
[80] Oltner Neujahrsblätter, 2003, S. 99 - 101
[81] Finanz und Wirtschaft (b), 02.10.2017
[82] Konzerngeschichte der Geberit-Gruppe
[83] Neue Zürcher Zeitung, 12.03.1992
[84] Neue Zürcher Zeitung, 12.03.1993
[85] Konzerngeschichte der Geberit-Gruppe
[86] Neue Zürcher Zeitung, 12.03.1993
[87] Neue Zürcher Zeitung, 20.04.1993
[88] Neue Zürcher Zeitung, 11.10.1993
[89] Neue Zürcher Zeitung, 21.01.1994
[90] Neue Zürcher Zeitung, 12.03.1993
[91] Neue Zürcher Zeitung, 06.02.1993
[92] Neue Zürcher Zeitung, 05.03.1997
[93] Finanz und Wirtschaft, 24.11.1999
[94] Neue Zürcher Zeitung, 05.03.1997
[95] Geberit Geschäftsbericht 1997, Geberit Archiv
[96] Neue Zürcher Zeitung, 21.04.1999
[97] Neue Zürcher Zeitung, 21.04.1999
[98] Geberit Geschäftsbericht 1999, S. 2
[99] Neue Zürcher Zeitung, 21.04.1999

[100] Neue Zürcher Zeitung, 23.06.1999
[101] Geberit Geschäftsbericht 1999, S. 2
[102] Neue Zürcher Zeitung, 04.04.2000
[103] Finanz und Wirtschaft (b), 02.10.2017
[104] Neue Zürcher Zeitung, 29.06.2002
[105] Hanusch & Bieber, 2009, S. 256 - 257
[106] Geberit Geschäftsbericht 2000, S. 3, S. 23
[107] Geberit Geschäftsbericht 2001, S. 12
[108] Geberit Geschäftsbericht 2000, S. 23
[109] Geberit Geschäftsbericht 2001, S. 2, S. 11
[110] Geberit Geschäftsbericht 2002, S. 4
[111] Geberit Geschäftsbericht 2002, S. 4, S. 5, S. 14
[112] Geberit Geschäftsbericht 2004, S. 2
[113] Handelszeitung, 21.12.2004
[114] Geberit Nachhaltigkeitsbericht 2007, S. 17 - 18
[115] Kunde & Co, Geberit
[116] Geberit Nachhaltigkeitsbericht 2007, S. 17 - 18
[117] Geberit Geschäftsbericht 2003, S. 2 - 3
[118] Handelszeitung, 21.12.2004
[119] Geberit Geschäftsbericht 2004, S. 2, S. 10, S. 21
[120] Geberit Geschäftsbericht 2004, S. 22
[121] Neue Zürcher Zeitung, 16.03.2007
[122] Geberit Geschäftsbericht 2007, S. 21
[123] Geberit Geschäftsbericht 2007, S. 2
[124] Geberit Geschäftsbericht 2009, S. 22
[125] Neue Zürcher Zeitung 12.03.2010
[126] Neue Zürcher Zeitung 12.03.2010
[127] Neue Zürcher Zeitung 20.05.2021
[128] Geberit Geschäftsbericht 2009, S. 34
[129] Neue Zürcher Zeitung, 12.03.2010
[130] Neue Zürcher Zeitung, 20.05.2021
[131] Neue Zürcher Zeitung, 20.05.2021
[132] Neue Zürcher Zeitung, 12.03.2010
[133] Neue Zürcher Zeitung, 13.03.2009
[134] Geberit Geschäftsbericht 2000 - 2007
[135] Geberit Geschäftsbericht 2009 - 2014
[136] Geberit Geschäftsbericht 2011, S. 27
[137] Geberit Geschäftsbericht 2009, S. 32
[138] Geberit Geschäftsbericht 2009, S. 50
[139] Finanz und Wirtschaft (b), 02.10.2017
[140] Geberit Geschäftsbericht 2011
[141] Konzerngeschichte der Geberit-Gruppe
[142] GROHE Switzerland SA
[143] Geberit Geschäftsbericht 1999, S. 32
[144] Geberit Vertriebs GmbH, Installationssysteme S. 4
[145] GROHE AG
[146] Geberit Geschäftsbericht 1999
[147] Konzerngeschichte der Geberit-Gruppe
[148] Neue Zürcher Zeitung, 20.05.2021
[149] Neue Zürcher Zeitung, 07.09.2021

[150] Geberit Geschäftsbericht 2013, S. 7
[151] Geberit Geschäftsbericht 2010, S. 30
[152] Geberit Geschäftsbericht 2013, S. 52
[153] Geberit Geschäftsbericht 2013, S. 53
[154] Neue Zürcher Zeitung, 14.10.2014 (a)
[155] Investor Presentation Acquisition Sanitec 2014, S. 3 - 4
[156] Geberit Geschäftsbericht 2015, S. 18 & 22
[157] Investor Presentation Acquisition Sanitec 2014, S. 6
[158] Produktionsstätten von Laufen
[159] Neue Zürcher Zeitung, 14.10.2014 (a)
[160] Investor Presentation Acquisition Sanitec 2014, S. 12, S. 15
[161] Neue Zürcher Zeitung, 14.10.2014 (a)
[162] Aus Keramag wird Geberit
[163] Neue Zürcher Zeitung, 14.10.2014 (b)
[164] Neue Zürcher Zeitung, 07.09.2021
[165] Neue Zürcher Zeitung, 07.09.2021
[166] Geschäftsbericht Geberit 2017, S. 191
[167] Neue Zürcher Zeitung, 07.09.2021
[168] Neue Zürcher Zeitung, 20.05.2021
[169] Geberit Geschäftsbericht 2021, S. 37
[170] Neue Zürcher Zeitung, 20.05.2021
[171] Neue Zürcher Zeitung, 20.05.2021
[172] Geberit Geschäftsbericht 2021, S. 7
[173] Konzerngeschichte der Geberit-Gruppe
[174] Neue Zürcher Zeitung, 20.05.2021
[175] Neue Zürcher Zeitung, 03.01.2013

Literaturverzeichnis

Dilger, A., Frevert, H., Günther-Arndt, H., Hofacker, H., Hoffmann, D., Maneval, U. & Zwölfer, N. (2003). *Kursbuch der Geschichte – Vom Ende des 18. Jahrhunderts bis zur Gegenwart.*

Eidgenössiches statistisches Amt (1942). Die Gewerbebetriebe in der Schweiz 1939. Statistische Quellenwerke der Schweiz. [Heft 103]. Abgerufen von https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/dienstleistungen/historische-daten/publikationen.assetdetail.6127142.html

Eidgenössiches statistisches Amt (1962). Die Gewerbebetriebe in der Schweiz 1955. Statistische Quellenwerke der Schweiz. [Heft 333]. Abgerufen von https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/dienstleistungen/historische-daten/publikationen.assetdetail.5526669.html

Geberit AG. (o.D.). Konzerngeschichte der Geberit-Gruppe. Zukunft braucht Herkunft. Abgerufen von https://www.geberit.com/unternehmen/konzerngeschichte

Geberit AG. (o.D.). Aus Keramag wird Geberit. Abgerufen von https://www.geberit.ch/landingpages/

Geberit AG. (o.D.). Sammlungen von Dokumenten ab dem Jahr 1874. Geberit Archiv. Rapperswil

Geberit AG. (2014, 14. Oktober). Geberit announces combination with Sanitec. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit International AG (2000). Geschäftsbericht 1999. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit International AG (2001). Geschäftsbericht 2000. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit International AG (2002). Geschäftsbericht 2001. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit International AG (2003). Geschäftsbericht 2002. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit International AG (2004). Geschäftsbericht 2003. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit AG (2005). Geschäftsbericht 2004. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit AG (2006). Geschäftsbericht 2005. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit AG (2007). Geschäftsbericht 2006. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit AG (2008). Nachhaltigkeitsbericht 2007. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit AG (2009). Geschäftsbericht 2008. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit AG (2010). Geschäftsbericht 2009. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit AG (2011). Geberit Gruppe 2010. Geschäftsbericht. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit International AG (2012). Geberit Gruppe 2011. Geschäftsbericht. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit International AG. (2013). Geberit Gruppe 2012. Geschäftsbericht. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit International AG. (2014). Geberit Gruppe 2013. Geschäftsbericht. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit International AG. (2015). Geberit Gruppe 2014. Integrierter Geschäftsbericht. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit International AG. (2016). Geberit Gruppe 2015. Integrierter Geschäftsbericht. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit International AG. (2018). Geberit Gruppe 2017. Integrierter Geschäftsbericht; Abschnitt Lieferanten. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit International AG. (2021). Geberit Gruppe 2021. Integrierter Geschäftsbericht. Abgerufen von https://www.geberit.com/downloadcenter-de/

Geberit Vertriebs GmbH. (o.D.). Geberit Installationssysteme. Abgerufen von https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjf8pagloX4AhU-_bsIHRZ4CpgQFnoECAIQAQ&url=http%3A%2F%2Fdownload.geberit.de%2Fde%2FPLB_Installationssysteme.pdf&usg=AOvVaw2c0inbxnDvARNy20OO8sRB

Gebäude Technik News. *Wer hat das Dusch-WC erfunden?.* (2022). Abgerufen von https://www.gebaeudetechnik-news.ch/wer-hat-das-dusch-wc-erfunden/#:~:text=Das%20Dusch%2DWC%20%E2%80%93%20eine%20Schweizer,er%201957%20zum%20Patent%20anmeldete.

Griesdorf, M. (2021, 07. September). Wir ernten die Früchte, die wir letztes Jahr gesät haben. *NZZ*. Abgerufen von https://themarket.ch/interview/geberit-ceo-wir-ernten-die-fruechte-die-wir-letztes-jahr-gesaet-haben-ld.4962

GROHE AG. (o.D.). Grohe History. Abgerufen von https://www.grohe.com/en/corporate/about-company/grohe-history.html

GROHE Switzerland SA. (o.D.). GROHE Unterputz-Lösungen. Abgerufen von https://www.grohe.ch/de_ch/bathroom/concealed-solutions/

Gygi, B. (2013, 03. Januar). Geberit als Star unter den Bauzulieferern. *NZZ*. Abgerufen von https://www.nzz.ch/geberit-als-star-unter-den-bauzulieferern-ld.618264

Hanusch, H. und Bieber, N. (2009). Buyouts durch Private Equity-Gesellschaften: Eine innovationsökonomische Gefahrenanalyse. In: J. H. Fisch & J.-M. Ross: *Fallstudien zum Innovationsmanagement* (S. 249–269). Wiesbaden: Gabler. Abgerufen von https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-8349-8255-1_13.pdf

Illustrierte schweizerische Handwerker-Zeitung. (1906). Der sicherste aller ventillosen Spülapparate ist der „Gloria"-Spülkasten. [Heft 22]. Abgerufen von https://www.e-periodica.ch/digbib/view?pid=ihz-001%3A1906%3A22%3A%3A208&referrer=search#208

Illustrierte schweizerische Handwerker-Zeitung. (1910). Closet-Spül-Apparat „Patent". [Heft 26]. Abgerufen von https://www.e-periodica.ch/digbib/view?pid=ihz-001%3A1910%3A26%3A%3A345&referrer=search#345

Laufen. (o.D). Produktionsstätten in Mitteleuropa. Abgerufen von https://www.laufen.ch/unternehmen/produktion/produktionsstatten

Kelm, G. F. (1993, 11. Oktober). Die Entwicklung von Führungsstrukturen. *NZZ*. Abgerufen von https://zeitungsarchiv.nzz.ch/read/11202/11202/1993-10-11/48

Kunde & Co. (o.D.). Geberit. Abgerufen von https://www.kunde-co.de/referenzen/geberit-internationale-markenausrichtung/

Morf, P. (1999, 24. November). Geberit haben noch Wachstumspotenzial. *Finanz und Wirtschaft*. Abgerufen von https://www.fuw.ch/article/geberit-haben-noch-wachstumspotenzial

Morf, P. (a). (2017, 02. Oktober). Wie Geberit zum Liebling an der Börse wurde. *Finanz und Wirtschaft*. Abgerufen von https://www.fuw.ch/article/geberit-erfolgsgeschichte-aus-rapperswil

Morf, P. (b). (2017, 02. Oktober). Die Person: Albert Emil Gebert. *Finanz und Wirtschaft*. Abgerufen von https://www.fuw.ch/article/die-person-albert-emil-gebert

Müller, G. V. (2021, 20. Mai). Erfolgsverwöhnte Geberit: zweistellige Gewinnmargen mit WC-Schüsseln. *NZZ*. Abgerufen von https://www.nzz.ch/wirtschaft/erfolgsverwoehnte-geberit-hohe-gewinnmargen-mit-wc-schuesseln-ld.1624626

NZZ Archiv. (1992, 12. März). Hohes Wachstum der Geberit. Abgerufen von https://zeitungsarchiv.nzz.ch/read/10902/10902/1992-03-12/34

NZZ Archiv. (1993, 06. / 07. Februar). Internationalisierung der Geberit. Abgerufen von https://zeitungsarchiv.nzz.ch/read/11256/11256/1993-02-06/33

NZZ Archiv. (1993, 12. März). Publizistische Öffnung der Geberit-Gruppe. Abgerufen von https://zeitungsarchiv.nzz.ch/read/10519/10519/1993-03-12/34

NZZ Archiv. (1993, 20. April). Geberit in Ungarn. Abgerufen von https://zeitungsarchiv.nzz.ch/read/11123/11123/1993-04-20/35

NZZ Archiv. (1994, 21. Januar). Umbau der Geberit-Gruppe. Abgerufen von https://zeitungsarchiv.nzz.ch/read/11569/11569/1994-01-21/29

NZZ Archiv. (1997, 05. März). Verkauf und Börsengang der Geberit-Gruppe. Abgerufen von https://zeitungsarchiv.nzz.ch/read/12547/12547/1997-03-05/21

NZZ Archiv. (1999, 21. April). Gestärkte Geberit vor dem Börsengang. Abgerufen von https://zeitungsarchiv.nzz.ch/read/86382/86382/1999-04-21/28

NZZ Archiv. (1999, 23. Juni). Guter Start der Valoren von Geberit. Abgerufen von https://zeitungsarchiv.nzz.ch/read/86332/86332/1999-06-23/29

NZZ Archiv. (2000, 04. April). Geberit übernimmt eigene Aktien. Abgerufen von https://zeitungsarchiv.nzz.ch/read/128877/128877/2000-04-04/35

NZZ Archiv. (2002, 29. / 30. Juni). Doughty Hanson in der Kritik. Abgerufen von https://zeitungsarchiv.nzz.ch/read/129117/129117/2002-06-29/30

NZZ Archiv. (2007, 16. März). Geberit in blendender Form. Abgerufen von https://www.nzz.ch/articleF0LEL-ld.402409

NZZ Archiv. (2009, 13. März). Geberit noch auf der Höhe. Abgerufen von https://www.nzz.ch/geberit_noch_auf_der_hoehe-ld.552760

NZZ Archiv. (2010, 12. März). Geberit ist durchtrainiert. Abgerufen von https://www.nzz.ch/geberit_ist_durchtrainiert-ld.882123

NZZ Archiv (a). (2014, 14. Oktober). Geberit läutet mit Grossakquisition in Skandinavien neue Ära ein. Abgerufen von https://www.nzz.ch/wirtschaft/newsticker/geberit-laeutet-mit-grossakquisition-in-skandinavien-neue-aera-ein-ld.765553

NZZ Archiv (b). (2014, 14. Oktober). Geberit-Aktien gesucht-Zukauf von Sanitec kommt gut an. Abgerufen von https://www.nzz.ch/wirtschaft/newsticker/geberit-aktien-gesucht---zukauf-von-sanitec-kommt-gut-an-ld.765072

Oltner Neujahrsblätter. (1978). 75 Jahre Nussbaum [Band 36]. *ETH-Bibliothek*. Abgerufen von https://www.e-periodica.ch/digbib/view?pid=olt-001%3A1978%3A36%3A%3A66&referrer=search#69

Oltner Neujahrsblätter. (2003). 100 Jahre Nussbaum [Band 61]. *ETH-Bibliothek*. Abgerufen von https://www.e-periodica.ch/digbib/view?pid=olt-001%3A2003%3A61%3A%3A100&referrer=search#101

Schweizerische Bauzeitung. (1918, 14. Dezember). Die Kläranlage der städtischen Kanalisation in St. Gallen. http://doi.org/10.5169/seals-34858

Stadler, A. (2017). Rapperswil (SG). in: Historisches Lexikon der Schweiz (HLS), Version vom 22.09.2017. Abgerufen von https://hls-dhs-dss.ch/de/articles/001371/2017-09-22/

Spieler, M. (2004, 21. Dezember). Günter F. Kelm: «2005 gibt es einen Gewinnsprung». *Handelszeitung*. Abgerufen von https://www.handelszeitung.ch/unternehmen/guenter-f-kelm-2005-gibt-es-einen-gewinnsprung

Charles Vögele – Vom Modeimperium zum Ausverkaufsartikel

Autorinnen: Fiona Bernasconi, Laura Cortesi, Felicia Fuchser

Einleitung

Es war einmal diese eine Marke, welche in jeder noch so kleinen Schweizer Einkaufsstrasse aufgrund ihrer unspektakulären Farbkombination, und doch gerade deswegen unübersehbar war. «Charles Vögele», weisser Schriftzug auf bescheidenem violettem Hintergrund. Wie unmodisch, doch genau darum ging es, denn in den Läden wurden Kleider und keine Mode verkauft. Trotzdem gelang es dem Unternehmen über mehrere Jahrzehnte den Heimatmarkt zu dominieren. Das Erfolgsrezept: günstige und unaufgeregte Mode, die Zielgruppe 40 plus im Fokus.[1]



Abbildung 1: Der traditionelle Schriftzug Charles Vögele verschwindet demnächst in Buchs und Haag[2]

Gegründet 1955 von Charles Vögele und seiner Frau Agnes, anfänglich positioniert als Modelabel für Rollerfahrer, erfuhr das Unternehmen rasch einen Aufschwung und eine grosse Nachfrage auch aus dem Ausland. Die rasche Expansion machte das Unternehmen innert weniger als einem halben Jahrzehnt zum grössten Bekleidungs-Einzelhändler in Europa, mit einem Netz an rund 759 Filialen mit Standorten in Deutschland, Österreich, Schweiz, Belgien, Niederlanden, Slowenien und Ungarn. Charles Vögele positionierte sich klar nach dem Credo: «Value for Money».[3] Das Sortiment umfasste dabei Kleidung für Damen, Herren und Kinder, wobei das Damensegment für mehr als die Hälfte des Umsatzes verantwortlich war. Als der Patron seine Modekette 1997 verkaufte, schien noch alles in Ordnung zu sein. Anfang der 2000er-Jahre wurde das Unternehmen an der Börse kotiert und war über zwei Milliarden Franken wert.

In diesem Buchkapitel soll mithilfe der Unternehmensgeschichte der Charles Vögele AG ergründet werden, wie es dem Unternehmen während einer beeindruckend langen Zeit, trotz unvorhersehbaren Herausforderungen, Rückschlägen und Wiederaufstiegen gelang, sich im internationalen Markt erfolgreich zu profilieren und weshalb es Charles Vögele gleichwohl nicht gelang dem schleichenden und düsteren Weg des Niedergangs zu entkommen. Dabei waren für den Erfolg und Misserfolg dieser Unternehmensgeschichte verschiedene exogene und endogene Faktoren verantwortlich, welche wir auf den folgenden Seiten genauer betrachten werden.

Das folgende Buchkapitel wurde entsprechend in drei Perioden strukturiert. In der ersten Periode wird auf die Zeit zwischen 1955 und 2001 eingegangen, welche sich der Gründungs-

und Wachstumsphase sowie dem Börsengang widmet. Das zu Beginn schwach kompetitive Marktumfeld, sowie die klar definierte Positionierung im mittleren Preissegment, als auch der Zielaltersgruppe 40+ und der vorteilhaft wirtschaftliche Aufschwung verhalfen Charles Vögele über mehrere Jahre hinweg die Mehrheit des nationalen Bekleidungsmarktanteil zu besitzen und zu verteidigen. Der Erfolg war jedoch nicht nur auf im Heimatmarkt generierten Umsatz, sondern auch auf die rentablen Filialen im Ausland zurückzuführen. Doch wie viele andere Textilunternehmen, sah sich Charles Vögele durch das ausgeprägtere Modebewusstsein der Gesellschaft, wie auch der konjunkturellen Veränderung des Marktumfelds und der zunehmenden Konkurrenz gezwungen neue Wege zu gehen und so hoffte man auf den Börsengang als nachhaltiges Erfolgsrezept.

Die darauffolgende zweite Periode umfasst die Jahre des finanziellen Umbruchs, welche von 2001 bis 2011 anhielten. Zu dem Wechsel von einem erfolgreichen Unternehmen zu einem Unternehmen mit stetig abnehmendem Umsatz, Marktanteil und Profit trugen Faktoren bei wie die allgemeine schlechte wirtschaftliche Lage, welche unter dem Börsencrash von 2008 litt und die steigende Konkurrenz in der Modeindustrie, geprägt durch H&M und Zara, welche aufgrund der Schweizer Marktöffnung neu den für sie attraktiven Markt erobern wollten. Auf der internen Seite standen vor allem die langsame Agilität, welche in der Modebranche so entscheidend ist, sowie die fehlende klare Positionierung, der weiteren positiven Entwicklung im Wege.

Die dritte Periode (2011 – 2017) legt ihren Fokus wiederum auf die operative Trendwende, welche eine Neuausrichtung und den verpassten Turnaround beinhalten. Während verschiedene exogene Faktoren den Fall des Textilhändlers beschleunigten, werden aber vor allem betriebsinterne Faktoren wie mehrmalige Managementwechsel und strategische Fehlentscheide sowie die zunehmende Ineffizienz beschrieben. So sollen schliesslich die drei Perioden ein Verständnis verleihen, wie der einmal violette Riese, mit dem Traum die weite Modewelt zu erobern in die Situation vom Konkurs im Jahre 2017 gelang, und so diesem Traum ein endgültiges Ende gesetzt wurde.

Periode 1: Der Raketenstart von Charles Vögele bis zum Börsengang (1955-2001)

Aufbau und erste Wachstumsphase der Charles Vögele

Charles Vögele, der einzigartige und eigenwillige Mensch, welcher nie zurücklehnte und täglich mit neuen Ideen und kreativen Lösungen überraschte, schloss mit 22 Jahren eine kaufmännische Lehre in einem Schuhgeschäft in St. Gallen ab. Bereits zu dieser Zeit zeigte sich bei ihm ein waches Gespür für das, was der Markt erfordert und ein grosses Interesse am Gewinnen von Kunden, welches auf eines seiner frühen Metiers die Werbung, die Promotion von Produkten und Dienstleistungen zurückzuführen war. Dieses ausgeprägte Gespür für den Markt, sowie seine innovative und unternehmerische Persönlichkeit veranlassten ihn nur wenig später einen Versandhandel für das Schuhgeschäft seines Vaters zu eröffnen. Das noch nicht weit verbreitete Geschäftsmodell wurde innert kürzester Zeit zum Riesenerfolg. Unternehmerischen Mut bewies er auch, als er ein paar Jahre nach 1948, das Jahr des Wegfalls der staatlichen Rationierungszwangswirtschaft, den raschen Wandel des Zeitgeistes zu nutzen wusste und zusammen mit seiner Frau Agnes Vögele im Jahr 1955 in Zürich einen Laden mit funktionaler Motorradbekleidung eröffnete.[4] Die Spezialkleidung verkaufte sich gut, denn einerseits gab es zu dieser Zeit nur wenig Leute, die sich ein Auto leisten konnten, folglich fuhr die Mehrheit Motorrad und andererseits gab es nur eine kleine Anzahl von anderen Motorradbekleidungsverkäufer und somit war die Nachfrage sehr gross.[5] Als Reaktion auf das florierende Geschäft, wurde das Sortiment entsprechend schnell erweitert und so wuchs das Unternehmen und generierte kontinuierlich Umsätze.

Exkurs: Viel mehr als nur ein Kleiderkönig

Zu Beginn der Unternehmensgründung, fungierte Agnes als einzige Angestellte, sie erledigte den Einkauf, die Buchhaltung, den Verkauf, also eigentlich alles, damit ihr Gemahl seiner Passion, dem Autorennsport nachgehen konnte. Charles Vögele war insofern sowohl in unternehmerischer als auch in sportlicher Hinsicht ein Überflieger. Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass die Freude am Rennsport zur Moderichtungs-entscheidung bei der Gründung des Unternehmens beigetragen hatte. Denn er wird wahrscheinlich aus Erfahrung gewusst haben, wie wertvoll funktionale Kleidung bei solchen «Sportarten» ist.

Bereits nach zehn lukrativen Jahren machte Charles Vögele es zu seinem Vorteil sich an seinen Fähigkeiten, wie das Erkennen von Markentrends, sowie geeignetem Marketing zu bedienen und entschied sich aufgrund dessen den Nischenmarkt zu verlassen und anstelle der Spezialkleidung, preisgünstige «Normalkleidung» für eine breitere Kundengruppen nämlich 40 Plus, anzubieten. Die Positionierung war ganz klar: «Value for Money».[6]

In den bewegten 60er Jahren fand dabei ein Umdenken innerhalb der Gesellschaft statt. Frauen wurden modebewusster und folgten nicht mehr der in den 50er Jahren starren Vorstellung, dass die Frau gut gekleidet zuhause auf den Mann warten musste, bis sie ihm

das Abendessen vorbereiten konnte, sondern wagten sich selbst zu entwickeln und dies durch Mode auszudrücken.[7] Das ist wahrscheinlich auch der Grund, weshalb die Bedürfnisse der meist weiblichen Kundschaft im Zentrum des angebotenen Sortiments standen. Die Modeindustrie per se war nichts Neues, doch die Tatsache, dass die Mode für jeder Mann und Frau zugänglich war schon, denn bis zu diesem Zeitpunkt war sie eher auf das Luxussegment fokussiert. So konnte sich Charles Vögele mit der Kombination aus Stil und Preis, vor allem aber dank der diversen Zielgruppe von 40+ gut von der Konkurrenz abheben und die aktuelle Mode für eine breite Masse zugänglich machen.[8] Das Ziel war kontinuierlich zu wachsen und dafür musste man sich laufend an die strukturellen Marktentwicklungen anpassen, deshalb begann man schon bald mit neuen Ladenformaten zu experimentieren. So entstand das Charles Vögele Konzept, welches sich auf kleinflächige Geschäftsflächenformate in ruralen Gegenden konzentrierte. Einerseits ermöglichte das neue Format dem Unternehmen sich in kleinere, weniger dicht besiedelte und vom Angebot her untersättigte kleine Städte vorzudringen und andererseits konnten sie sich durch die Beteiligung am Bau von Shoppingzentren wie das Shoppi Tivoli in Spreitenbach vorteilhafte Plätze sichern.[9] Man liess sich durch die neuen Warenhäuser inspirieren und so ging es nicht lange bis das Unternehmen neue Geschäftsbereiche aufnahm, darunter auch die Immobilienentwicklung. So baute Charles Vögele 1974 in Pfäffikon ein eigenes Einkaufszentrum, das sogenannte «Seedamm Zentrum», welches ein paar Jahre später zum Hauptsitz des Unternehmens wurde.[10] Trotzdem war und blieb das Hauptgeschäft der Einzelbekleidungshandel. Da man stetig nach Wachstum strebte und zielstrebig ein umfangreiches Filialnetz in der Schweiz aufbaute, gelang es dem Unternehmen während den 1970er Jahren bereits eine nationale Durchdringung erreicht zu haben.[11] Nichtsdestotrotz scheint es logisch, dass eine nationale Etablierung eines Unternehmens nur dann effektiv ist, wenn die notwendigen Margen erzielt werden. Wie in vorherigen Zeilen bereits erwähnt gelang es Vögele Preis und Stil so zu kombinieren, dass man sich den Konkurrenten gegenüber profilieren konnte. Doch was machte Vögele anders als die meisten Konkurrenten? Charles Vögeles frühen Erfolg war vor allem zwei einzigartigen Entscheidungen zu verdanken. Erstens eröffnete der tüchtige Kaufmann 1975 ein Büro für die Warenbeschaffung in Hongkong und konnte damit die Kosten für die Produktion stark senken. Zusätzlich hatte man nun die Möglichkeit in hohen Volumen preisgünstig einzukaufen und so gegenüber der Konkurrenz einen grossen «Margenvorteil» zu erzielen. Die Vision dahinter: Mit Billigprodukten aus Asien den europäischen Markt erobern.[12] Zweitens waren die Produkte nicht nur erschwinglich, sondern entsprachen auch den Bedürfnissen der Kunden. Charles Vögele hatte bereits in

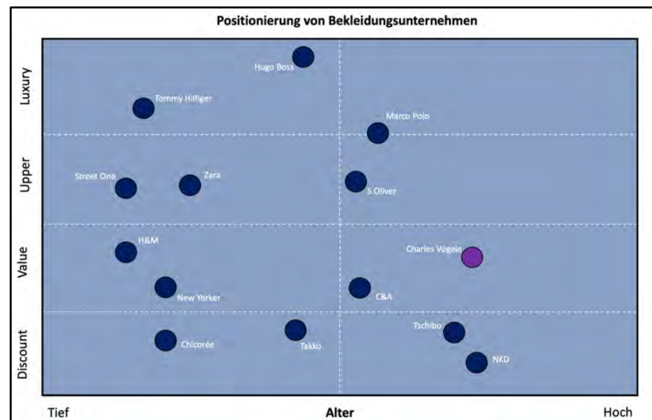


Abbildung 2: Eigene Darstellung. Charles Vögele's Positionierung

seinen frühen Ausbildungsjahren gelernt, dass Kundenzentrierung und eine explizite Kundenzielgruppe essenziell für den unternehmerischen Erfolg sind, und so orientierte er seine Entscheidungen immer dem Marktgeschehen.[13]

In der Retroperspektive könnte man behaupten, dass es auf der Hand lag, dass Vögele eine nationale Marktanteilhoheit nicht ausreichen würde und deshalb begann sich über die Grenzen der Schweiz hinaus zu wagen.[14] So erfolgte 1979 der Einstieg in den deutschen Markt durch die Übernahme eines lokalen Einzelhandelsunternehmens. Mit dieser Akquisition verfügte Vögele über eine Basis von 22 Filialen und trat somit offiziell die internationale Expansion an. Dank den vielen weiteren Firmenkäufen, welche in Deutschland getätigt wurden, etablierte sich der deutsche Markt des Unternehmens zu einem der wichtigsten über die Geschichte von Vögele hinweg und machte Mitte der 2000er Jahre sogar mehr als ein Drittel des gesamten Einzelhandelsnetzes der Gruppe aus.[15]

In den späten 1980er Jahren kam ein neuer Bereich der Diversifizierung hinzu und so wurde ein eigenes Reisebüro, die sogenannte Vögele Reisen AG als Tochtergesellschaft der Charles Vögele Mode AG gegründet. Das Unternehmen blieb mehr als ein Jahrzehnt lang auf dem Reisemarkt tätig, bevor aufgrund eines Rationalisierungsentscheides mit dem Reiseanbieter TUI und Imholz kooperiert wurde und schliesslich 1998 Vögele seine Anteile an TUI verkaufte.[16] Dieser Entscheid weist darauf hin, dass das Bekleidungshandelsgeschäft schlechthin am lukrativsten zu sein schien. Das war auch der Grund weshalb Anfang der 1990er Jahre das Unternehmen erneut und gezielt das Einzelhandelsangebot erweiterte.[17] Zudem kam diese Entscheidung dem Unternehmen gelegen, denn in den frühen 90er Jahren kämpften so einige Textilhandelsunternehmen mit der vorherrschenden Rezession. Hingegen konnte bei Charles Vögele dank des Versandhandels eine 13-prozentige Zuwachsrate registriert werden. So konnte Vögele zusätzlich seine Kundenbasis amplifizieren. Der Versandhandel ermöglichte es, auch Märkte zu erreichen, die noch nicht durch Einzelhandelsgeschäfte abgedeckt waren.[18]

Da das Unternehmen eine eindeutige Auslandsexpansionsstrategie verfolgte, war klar, dass man nicht nur in Deutschland verharrte, sondern sich weiter nach potenziell vorteilhaften Ländern umschaute. So akquirierte 1994 Vögele in Österreich eine 70% Mehrheit an der Textilhandelskette Moden Müller GmbH. Durch diesen Kauf wurde Vögele mit einem Netz von 53 Filialen zu einem der führenden Unternehmen im österreichischen Bekleidungseinzelhandel. Der Expansionsschritt war von wertvoller Bedeutung hinsichtlich der Standortsicherung in Österreich, und zudem bot er weitere Möglichkeiten Osteuropa als nächstes Expansionsziel in Betracht zu ziehen. Die beiden strategisch wichtigen Expansionsschritte führten dazu, dass das Unternehmen in diesem Zeitraum mehr als die Hälfte des Umsatzes im Ausland erzielte.[19] Vögele fuhr eine zweispurige Strategie, einerseits die Beabsichtigung nach einer ausgeprägten Präsenz in der Schweiz und andererseits das Anzielen einer internationalen Expansion. Die Vorgehensweise scheint bei beiden Strategien identisch gewesen zu sein: die Akquisition von Konkurrenten als Schlüssel zum Erfolg. So

zum Beispiel unter anderem auch die Akquisition der Kleider Frey, welche seit längerer Zeit mit abnehmendem Einkaufsvolumen kämpfte, folglich die notwendigen Umsätze ausfielen und schliesslich zum Konkurs führten.[20] Die akquirierende Vorgehensweise ermöglichte Vögele den sofortigen Zugang in neue Märkte und eine schnelle Erhöhung des Marktanteils im jeweiligen Land zu ergattern, um so die Vormachtstellung der Konkurrenz zu verringern. Zusätzlich konnte von der bereits vorhandenen Infrastruktur und Kundenstämme der übernommenen Filialen profitiert werden.[21] Vögele's Vorteil gegenüber seinen Konkurrenten war, dass die zentrale Warenbeschaffung und Führung der verschiedenen Vertriebsorganisationen identisch, standardisiert und effizient war und deshalb das «Vögele Konzept» europaweit multiplizierbar machten.[22]

Börsengang

In den späten 1990er Jahre etablierten sich jedoch auch die Konkurrenten im Inland. Vor allem H&M im Inland und C&A im nahen Ausland und rissen neue Marktanteile an sich. Vögele erkannte die Notwendigkeit, das eigene Netz noch mehr zu erweitern, um wettbewerbsfähig bleiben zu können. Charles Vögeles ausgeprägtes Marktverständnis liessen ihn erkennen, dass es immer schwieriger werden würde, sich von den Konkurrenten abzuheben und so traf Charles Vögele die Entscheidung, mit dem Hintergedanken seinen Söhnen die Verantwortung ein wenig zu erleichtern[23], das Unternehmen zu verkaufen. 1997 wurde die Mehrheit der Charles Vögele GmbH im Wert von 800 Mio. CHF an die Schroder Group, eine deutsche Vermögensverwalterin, die zur britischen Investmentbank Schroders gehört, verkauft. Zur Zeit des Verkaufs der Charles Vögele, zählte das Unternehmen zu den umsatzstärksten Bekleidungshändlern Europas – dies mit 5'000 Mitarbeitern, 365 Läden in der Schweiz, in Deutschland und Österreich, sowie 950 Millionen Franken Umsatz.[24]

Charles Vögele hatte sich bereits 1992 persönlich aus dem Unternehmen zurückgezogen und damals die Leitung an seine beiden Söhne Marco und Carlo übergeben. Mit dem Verkauf an die Schroders Group zogen sich jedoch auch die beiden Söhne in den Verwaltungsrat zurück und Urs Meile und Peter Graf (langjähriger Finanzchef und Chef für den Einkauf und Marketing der Charles Vögele) übernahmen die Führung. Unter der neuen Leitung beschloss das Unternehmen, sich aus dem abnehmenden Versandhandel zurückzuziehen, welcher kurz nach der Rezession der 90er unrentabel geworden war. Stattdessen konzentrierte sich das Unternehmen auf die Erneuerung des Einzelhandelsnetzes, indem man das Ladendesign überarbeitete und in ein neues IT-Netz (EDV) investierte, um alle Filialen zentral mit dem Hauptsitz zu verbinden.[25] Das Unternehmen war laut Medienberichten eines der zentralsten geführten Unternehmen zu dieser Zeit, was sich anscheinend als strategischer Vorteil erwies, denn es ermöglichte einerseits die Kosten tief zu halten und andererseits grosse Quantitäten zu beschaffen. [26]

Zwei Jahre nach dem Verkauf an die Schroders Group, im Jahr 1999 war Vögele bereit, die nächste Expansionsphase einzuleiten. Zu diesem Zweck ging das Unternehmen an die Börse und notierte seine Aktien in der Schweiz und in Frankfurt. Die Charles Vögele AG beendete ihren ersten Tag an der Schweizerbörse mit einem sagenhaften Aktienpreis von 225 CHF.[27] Um den hohen Anforderungen der Investoren gerecht zu werden und der vorherrschenden Konkurrenz die Stirn bieten zu können, wurden im selben Jahr in die Benelux Länder expandiert (Niederlande & Belgien). Dies wurde mithilfe einer neuen Akquisition von 27 Filialen, die zuvor von der P&C Groep betrieben wurden, ermöglicht. Obwohl die Expansion im ersten Jahr nicht die gewünschten Gewinne erbrachte, zeigten die expansionsbedingten Skaleneffekte ihre Wirkung und liessen die Jahre 2000 und 2001 zu dem Umsatzrekordjahren (1630 Mio. CHF) der ganzen Charles Vögele Geschichte.[28] Es scheint jedoch plausibel, dass der gesamte Werdegang und der Höhenflug im Jahr 2001 nicht nur den Expansionen, sondern verschiedenen Faktoren zu verdanken war.

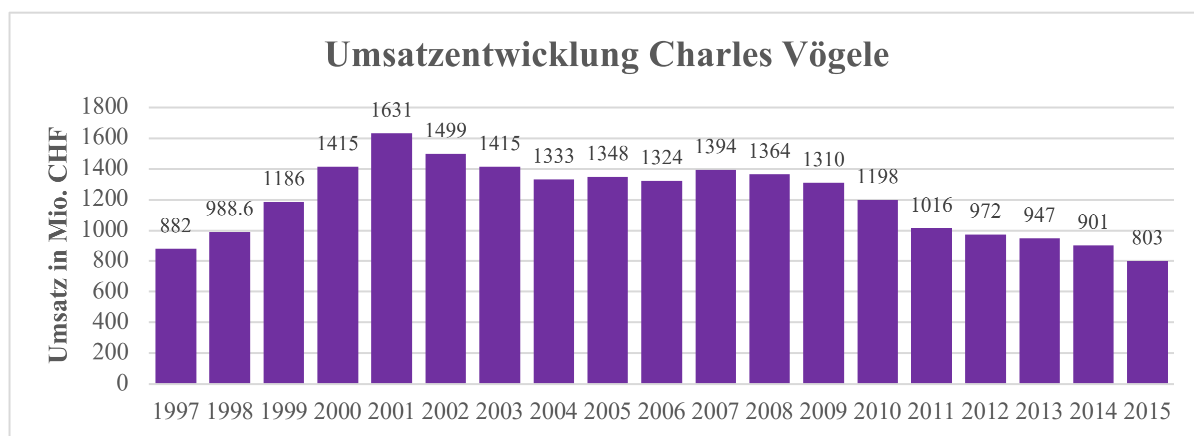


Abbildung 3: Eigene Darstellung. Umsatzentwicklung Charles Vögele[27]

Aus der analytischen Betrachtung der Periode 1 gehen unseres Erachtens folgende Erfolgsfaktoren hervor: An erster Stelle ermöglichten eine hohe Standardisierung und Zentralisierung des Unternehmens die Multiplizierbarkeit des Konzepts und begünstigten so die Internationalisierung. Weiterführend schienen der beständige, rentable Schweizer Markt und der gut etablierte deutsche Markt, welche bereits seit Jahren die Mehrheit der Umsätze generierten, ausschlaggebende Treiber zu sein. Zudem war das Ausnutzen dieser Möglichkeiten jedoch auf die unternehmerischen Fähigkeiten des Patrons Charles Vögele zurückzuführen, welcher mit seiner Fähigkeit Markttrends zu erkennen und Produkte schön zu präsentieren eine optimale Mischung an Wissen für ausschlaggebende Entscheidungen mitbrachte. Die Beziehungen, welche er nach Asien pflegte, und die dortige Produktion ermöglichten machten es für das Unternehmen möglich in einem Zeitalter, wo die Produktion in solchen Ländern noch nicht normal war riesige Kosteneinsparungen zu ermöglichen. Abschliessend ist das klar definierte Kundensegment massgebend, denn mit dem Fokus auf die Altersgruppe 40+ konnte sich in dem bis zu diesem Zeitpunkt unkonsolidierten Markt

Charles Vögele neben H&M, C&A und weiteren Einzelbekleidungshändler gut diversifizieren und so rentabel entwickeln.

Periode 2: Turbulenzen bei Vögele (2001 – 2011)

Die vielen Jahre des Erfolges liessen das Unternehmen von der grossen weiten Modewelt träumen, wobei im Jahre 2001 in fast jeder Kleinstadt der Schweiz der violette Schriftzug zu finden war. Jedoch war dieser Traum nur von kurzer Weile, denn schon in den nächsten 10 Jahren liess sich erkennen, dass zukünftiges Wachstum nicht mehr so einfach werden würden, wie es bis anhin war. Das Jahr 2007 war das Jahr mit dem höchsten Profit, doch schon bald würde der Textilhändler an Flughöhe verlieren. So schrieb Vögele im Jahr 2010 den letzten operativen Gewinn. Dabei war es nicht nur die Strategie von Charles Vögele, welche das Unternehmen in diese Situation gebracht hat, sondern es machten sich immer stärker werdende Marktveränderung spürbar, welche den Aufbau von Wettbewerbsvorteilen und die Marktpositionierung aufgrund der zunehmenden Konkurrenz stark erschwerten.

So ist die Grundfrage, welche in dieser Periode zur Beantwortung steht, wie ein so erfolgreiches Unternehmen, welches innert sechs Jahrzehnten von einem zwei-Mann Unternehmen auf 7811 Personen wuchs, mit einem zeitgleichen Profitwachstum von CHF 61 Millionen es nicht schaffte diese Stellung zu halten? In der Retroperspektive kann man dabei folgende Phänomene und Marktentwicklungen erkennen, welche zu dieser Entwicklung beigesteuert haben: Diese beinhalteten beispielsweise die schwache Konjunktur, die stark zunehmende Internationalisierung, und folglich die steigende Konkurrenz sowie sich ändernde Konsumentenbedürfnisse.

Die Jahre in dieser Periode sind zuerst durch einen finanziellen Aufschwung und die darauffolgenden rezessiven Folgen des Wirtschaftscrash von 2008 geprägt, wobei die Kauflust der Konsumenten dadurch stark gedämpft wurde.[30] Da die Wirtschaftsfolgen jedoch die Schweiz relativ mild getroffen haben, nahm die Internationalisierung während derselben Periode im einheimischen Markt Fahrt auf. Die Attraktivität des Schweizer Marktes konnte einerseits durch die europaweit höchste Kaufkraft von 39 CHF pro Einwohner sowie die starke Deregulierung dieser Branche erklärt werden.[31] Und so waren bereits 2007 die ausländischen Unternehmen H&M sowie C&A in der Schweizer Textilbranche marktführend, wobei auch andere Anbieter wie Zara ihre Präsenz in der Schweiz kontinuierlich verstärkten. So gelang es Zara bereits 2010 dem schwedischen Hersteller die Führungsposition abzunehmen.[32] Man kämpfte immer mit härteren Bandagen, um Marktanteile an sich zu reissen.[33] Bereits im Jahre 2010 entfielen 14,3% des gesamten Umsatzvolumen im Schweizer Handel auf ausländische Händler. 2000 waren es dabei noch 8,6% und 1990 fast null. Da diese Zahlen den gesamten Handel beschrieben, überrascht es nicht, dass der Anteil in der Textilindustrie im Jahre 2010 bereits bei 27% lag. Da der Textilmarkt an sich kein grosses

Wachstum verzeichnete, lässt sich rasch erkennen, dass die steigende Internationalisierung in einem zunehmenden Verdrängungskampf resultierte.

Weiter hat die Wirtschaftskrise zu einem starken Anstieg des Schweizer Frankens geführt, wobei Erzeugnisse aus Europa für Schweizer folglich günstiger zu haben waren. So kostete zum Beispiel ein Kleid von H&M 34% mehr als in Deutschland.[34] Und obwohl der hohe Schweizer Franken für den Einkauf von Rohstoffen und die Produktion im Ausland günstig war, bedeutete die Frankenaufwertung für Charles Vögele, welcher mehr als ein Drittel des Umsatzes in Deutschland machte, einen starken Rückgang an Verkäufen in den ausländischen Regionen. Später sind jedoch auch die Produktionspreise aufgrund der hohen Ölpreise stark angestiegen, was zu einem weiteren relativen Anstieg an Preis der Produkte führte. Die Kosteninflation musste dabei vor allem auf den Kunden überwälzt werden, welche im Falle von Charles Vögele sehr preissensitiv war. So resultierten die höheren Kosten und Preise in einem weiter sinkenden Umsatz und Profit.[35]

Neben den wirtschaftlichen Entwicklungen hat sich aber auch das Konsumentenverhalten stark geändert. In der Welt der Mode wurde die sogenannte «Einzelteiligkeit» immer wichtiger, da der schon volle Kleiderschrank mit einem neuen auffälligen Einzelteil ergänzt werden musste. Die Macht der Mode hatte sich dabei während den Jahren 2000-2005 immer mehr von den Designern zu den Konsumenten verschoben. Diese Verschiebung war aufgrund der Demokratisierung der Mode möglich, was bedeutete, dass nun auch modische Kleidung für ein tieferes Budget erhältlich war. Dies resultierte in einer Angleichung der zuvor so genau definierten und differenzierten Kundengruppe von Charles Vögele an die spanische und schwedische Konkurrenz. Schliesslich verkauften sie alle Kleider an modebewusste Damen, was die Unternehmen neu zu direkter Konkurrenz machte. Aufgrund der neuen Möglichkeiten des Internets wurden zudem Konsumenten nun schneller und besser informiert: die Zeit vom Laufsteg bis zu den Konsumenten war nicht mehr ein Zeitraum von Wochen, sondern einigen Stunden. Zudem wurde die Kundschaft im Tiefpreissegment im Vergleich zu der Luxusmode mutiger. Diese Faktoren kombiniert hatten zur Folge, dass sich die Konsumenten schneller langeweilten und mehr Unikate sehen wollten, um so die Kleidung als Ausdrucksmittel ihre Persönlichkeit zu verwenden – ganz unter dem Motto «Kleider machen Leute». Diese Entwicklung führte schliesslich dazu, dass sich Modemarken bewusster positionieren und Unikate sowie Trends schaffen und erkennen mussten, um so Produkte anzubieten, welche als Ausdrucksmittel statt Alltagsmittel genutzt werden konnten. Burke meinte dazu

«In der Mode geht es immer um zwei Sachen: Sex und Snobismus. In der Sekunde, in der man fühlt, dass alle anderen Farbe tragen, will man in Schwarz gehen.»[36]

Dieser Wandel hin zu Design und Modebewusstsein fand jedoch nicht nur bei den Kleidern statt, sondern auch bei den Wünschen bezüglich des Einkaufserlebnis an sich. So wurde es für die Anbieter zum Ziel, ihre gewöhnlichen Kleiderläden zu Lifestyle-Inseln zu machen, um sich so möglichst von ihrer Konkurrenz abzugrenzen. Stets neue Sortimente und eine

ansprechende Produktpräsentation, die den Einkauf zum Erlebnis macht, seien dabei Ansatzpunkte. H&M machte es dabei vor, indem das Modehaus Stars wie Karl Lagerfeld oder Madonna erschwingliche Kollektionen entwerfen liess.[37]

Und schliesslich spielten nicht nur beeinflussbare, sondern auch unbeeinflussbare Faktoren eine Rolle wie beispielsweise das Wetter einen Einfluss auf das Geschehen in der Industrie. Da jedoch von dem Wetter alle Wettbewerbsteilnehmer gleichermassen betroffen waren, konnte es nicht als Differenzierungsmerkmal verwendet werden.[38] So wurde das Wetter bei Charles Vögele mehrmals als für die schlechte Performance genannt.

Strategien der Konkurrenz vs. Charles Vögele

Charles Vögele fällte verschiedene strategische Entscheide, welche es dem Unternehmen hätten ermöglichen sollen, sich im verändernden Markt neu zu positionieren oder die aktuelle Position zu verteidigen. Im Folgenden wird deshalb auf die Erfolgsrezepte von Zara, H&M sowie C&A eingegangen, welche Charles Vögele vom Markt verdrängten. Die Strategien der Konkurrenten sollen zeigen, dass tiefe Preise, modische Kompetenz, Wachstum und Gewinn keine Quadratur des Kreises sind. Der Vergleich wird dabei aufgrund der extremen Parallelen der Anfangsgeschichten von Zara und Vögele noch spannender. Beide Unternehmen begannen in den fünfziger Jahren als kleine «Lädeli», beide blieben über Jahre in den Händen starker, eigensinniger Patrone, Vögele ging 2000 an die Börse, Inditex 2001. Dort hören die Gemeinsamkeiten jedoch bereits auf. Vögele blieb im bodenständigen Segment verhaftet. Seine typische Kund/-in lebt in der Kleinstadt oder auf dem Land, irgendwo in Zentraleuropa. Zu Zara gehen modebewusste Städter/-innen jeder Alters- und Sozialschicht. Aber auch auf der finanziellen Seite könnten die Unternehmen sich nicht anders entwickelt haben. Zara setzte 2010 12,5 Mrd. € um, während Charles Vögele zu diesem Zeitpunkt bereits lediglich auf 1.19 Mrd. CHF gesunken war. Der Vergleich verstärkte sich im Jahr 2011 mit einem Verlust von -119 Mrd. CHF auf Vögeles Seite und einem Profitanstieg von 200 Millionen Euro auf 1.73 Mrd. Euro bei Zara. H&M hatte zu diesem Zeitpunkt 1.5 Mrd. CHF weltweit verdient.

Um diese Situation zu ändern und auf die Marktveränderungen zu reagieren, wollte Charles Vögele mit einer neuen Strategie Marktanteile verteidigen und zurückgewinnen. Das Management hatte deshalb 2010 eine drei Pfeiler Strategie veröffentlicht, welche dabei helfen sollte, das Unternehmen wieder auf den richtigen Weg zu bringen. Diese setze sich aus den drei Pfeilern: Faszination, Wachstums und Prozesse zusammen.

1. ***Strategiepfeiler - Faszination***

Charles Vögele als ein Modeunternehmen muss Leute begeistern, bewegen und Lebensfreude wecken. Genau das hatte das biedere Image des Unternehmens nicht verkörpert, weshalb vom Management erkannt wurde, dass im Bereich der Faszination unbedingt etwas verändert werden musste, um die Marke wieder sexy und jung zu machen. Deshalb fokussierte man sich bei der Umsetzung dieses Strategiepfeilers auf den Abbau der Altware, welche sich die

letzten Jahre angesammelt hatte und die gleichzeitige Erfrischung der Mode, die erfolgreiche Einführung eines neuen Ladendesigns, sowie die Revitalisierung des Marketings durch Penélope und Monica Cruz, als auch die Live-Schaltung des Onlinestores. Charles Vögele war dabei auf der einen Seite nicht das einzige Unternehmen, welches sich diesen Bemühungen widmete, wobei nicht schwer zu erkennen ist, dass die spanische und schwedische Konkurrenz einfach besser war. Und auf der anderen Seite hat Charles Vögele sich mit diesen Vorhaben einen grossen Teil seiner bestehenden und loyalen Kundschaft verscheucht.

Mit der Absicht die Faszination der Kunden an der Mode zu wecken, wollte Charles Vögele diese «Einzelteiligkeit» besser verkörpern, indem neue Kollektionen entworfen wurden. Jedes Stück sollte dabei für sich gesehen funktionieren und eine besondere Attraktion darstellen, ganz sowie bei Zara oder H&M. Die Alltagstauglichkeit sollte dabei nicht mehr im Schwerpunkt liegen, sondern die Uniqueness.[39] Genau diese Alltagstauglichkeit war jedoch der USP (Unique Selling Proposition) von Charles Vögele und so hatte man mit diesen Bemühungen die bestehende Kundschaft eher vergrault als gewonnen.

Charles Vögele wollte aber nicht nur durch seine neuen Kollektionen ihr Modebewusstsein zur Geltung bringen, sondern auch durch ein neues Konzept der Ladenlokale, indem diese wie es der Markttrend besagt zu einem Erlebnis wurden. Die Verkaufslokale sollten dabei nicht mehr nur als Orte gelten, wo Waren über den Ladentisch gehen, sondern als Repräsentanten der Unternehmensphilosophie und so als Visitenkarte fungieren. Die Innenraumgestaltung - und bei grösseren Läden die Architektur des ganzen Gebäudes - kann dabei gezielt zum Aufbau des jeweiligen Brands eingesetzt werden. Die Bemühungen konnten einerseits durch das steigende Interesse der Allgemeinschaft an Architektur, Kunst und Design erklärt werden, andererseits aber auch aus Marketinggründen, welche wie man bei Zara sieht, bis zum heutigen Tag sehr erfolgreich funktionieren.[40]

Neben neuen Designkonzepten der Läden konnte man während der Periode auch einen Trend zu deutlich grösseren Ladenflächen erkennen. Die marktgewinnenden Unternehmen fokussierten sich dabei auf wenige, dafür grössere Läden. Dies kann beispielsweise an der Ladenanzahl von Zara erkannt werden, welche 2011 in der Schweiz lediglich 11 Läden betrug. Charles Vögele operierte zum selben Zeitpunkt 168 Läden[41], und eröffnete entsprechend dem Trend einen Flagship Store in Zürich mit einer Verkaufsfläche von 2000 Quadratmetern. Damit wollte man die tiefe Flächenproduktivität erhöhen, welche im Jahr 2000 noch bei 5’500 CHF m^2 lag und 2009 auf lediglich 3000 CHF sank.[42]

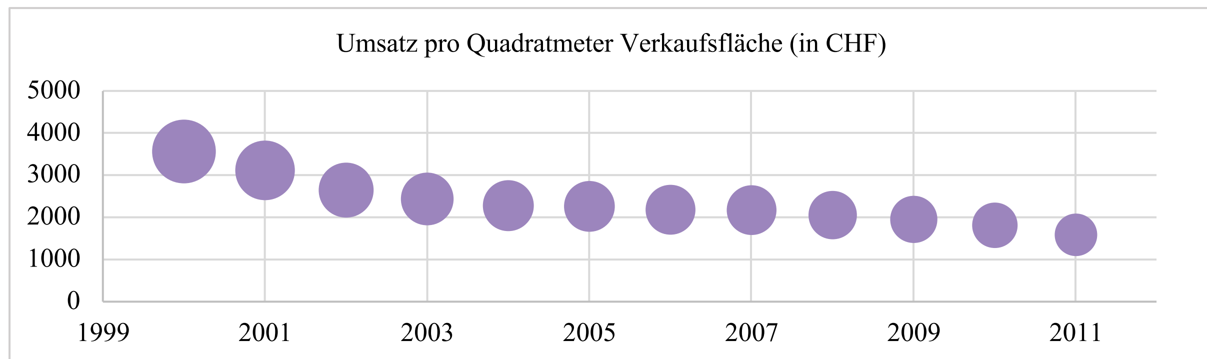


Abbildung 4: Umsatz pro Quadratmeter Verkaufsfläche in CHF[39]

Schliesslich war sich Charles Vögele auch bewusst, dass sie ihre Marketingstrategie ändern müssen, um neue Kunden in die Geschäfte zu kriegen. Dabei würde so mancher einer bgeehaupten, dass ein Unternehmen ohne Marketingstrategie unmöglich brillieren kann. Nun Zara überzeugt uns bis heute vom Gegenteil, denn Zara verzichtete nahezu vollständig auf Werbung. Dafür legte der Konzern Wert darauf, dass sich die Läden an attraktiven Standorten in den Innenstädten befinden. Die eigentliche Werbefläche bildet gemäss diesem Konzept die Schaufenster- und Ladendekoration.[44] Charles Vögele auf der anderen Seite hatte auf das Engagement von den Cruz Schwestern gesetzt, um ein modernes Markenimage zu kreieren und die Mode-Kompetenz zu erhöhen. Es blieb allerdings beim Versuch. Vögele-Konsumenten galten eher als konservativ und bieder und konnten sich aus diesem Grund überhaupt nicht mit den Schauspielerinnen und so auch nicht mehr mit dem Unternehmen identifizieren. Aber neben der Tatsache, dass die Aufwendungen nicht die erhofften Wirkungen erzielten, waren die Marketingaufwände auch ein sehr teures Hobby, wobei das Unternehmen anhand Insider mehr als 1.5 Mio. CHF für die Kampagne ausgegeben hatte, Geld, welches sie sicher effizienter hätten nutzen können.[45]

Neben dem Cruz Engagement wollte man sich aber marketingmässig auch durch neue Vertriebskanäle profilieren. Dabei denkt man heute, dass bestimmt der Online-Handel massgebend für den Misserfolg von Charles Vögele war. Dem ist jedoch nicht so, denn spannend ist in der Retrospektive, dass die Marktführer H&M sowie Zara bis im Jahre 2010 noch keine Internetpräsenz hatten, und so war der Roll-Out eines Onlineshops während dieser Zeit nicht der ausschlaggebende Punkt. Charles Vögele war dabei zusammen mit C&A tatsächlich eines der ersten Modeunternehmen mit einem Onlineshop. Der Aufbau dieses Kanals stellte sich jedoch als komplex heraus, weil das Tempo sehr viel höher ist, eine Stärke, die Charles Vögele nicht unbedingt besass. Die Kundschaft von Vögele war zudem eher konservativ und nicht so technologieaffin.[46]

Was jedoch bei der neuen Strategie vergessen wurde war die wertvolle Kundennähe und die damit verbundene Möglichkeit rasch und genau auf Kundenbedürfnisse einzugehen. Genau diese Kundennähe hat vor allem Zara zu einem der erfolgreichsten Unternehmen gemacht, indem Kundentrends schnell erkannt werden.[47]

2. *Strategiepfeiler - Wachstumsstrategie*

Weiter wollte das Unternehmen den Umsatz ausbauen und stand der zweite Strategiepfeiler im Sinne einer Wachstumsstrategie. Dabei wollte sich das Schweizer Modeunternehmen vor allem auf das Ausland konzentrieren, wobei Deutschland und die Schweiz zu diesem Zeitpunkt bereits mehr als 70% des Umsatzes ausmachten (2007). Neben der geografischen Expansion beabsichtigte das Unternehmen zusätzlich das Produktportfolio zu optimieren, indem sie eine Unterwäschelinie hinzufügten.

Bei der Expansion war dem Unternehmen bewusst, dass der stagnierende Schweizer Markt nur ein begrenztes Wachstum zulässt. Dabei war es ein entscheidender Fehler von Charles Vögele nicht in den Osten vorzuschreiten, wobei vor allem der russische, indische und chinesische Markt der Konkurrenz grosse Wachstumspotentiale baten.[48] So hatte, obwohl der grösste Umsatz 2010 auch beim spanischen Produzenten noch bei 45% im europäischen Ausland stattfand, bereits in diesem Jahr 15% des Geschäfts in Asien gemacht.[49]

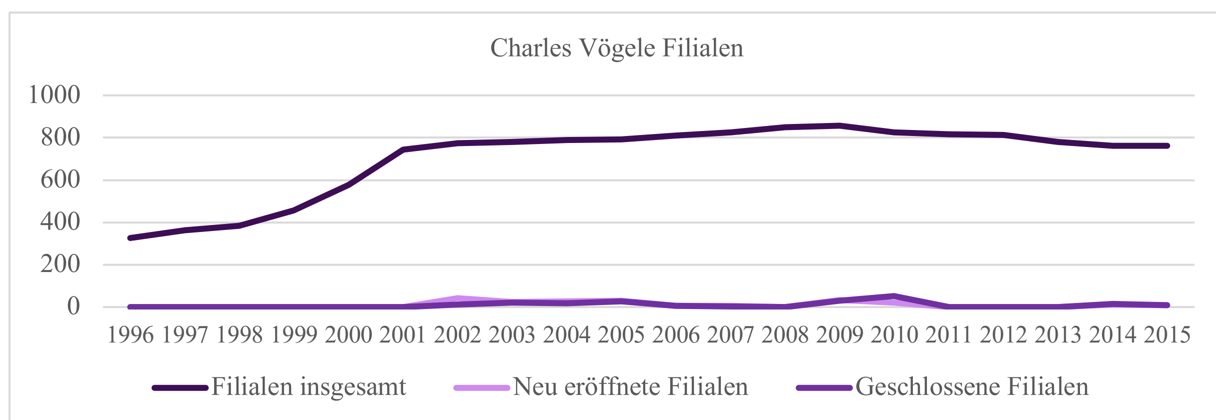


Abbildung 5: Eigene Darstellung. Charles Vögele Filialen[46]

Neben der Produktion von Kleidern haben sich die Konkurrenten jedoch auch früh dazu entschieden eine Produktionsdiversifikationsstrategie zu führen. Zara ergänzte ihr Sortiment dabei durch Zara Home, Bershka, Stradivarius und Massimo Dutti, welche in der Gesamtheit eine möglichst grosse Marktdeckung ermöglichen sollten. Aber auch H&M hat sich dazu entschieden Heimtextilien unter dem Namen H&M Home anzubieten. Durch diese Diversifizierung kann schliesslich nicht nur das Risiko auf die in der Modebranche starken Konjunktur und Wetterschwankungen minimiert, sondern auch der Gesamtumsatz erhöht werden.[51] Charles Vögele reagierte darauf mit einer neuen Sortimentsgruppen wie Strümpfe und Socken sowie einer eigenen Lingerie-Linie. Zudem sollte der Anteil des Accessoires-Sortiments (Taschen, Schals usw.) von 3 auf 10% des Umsatzes erhöht werden.

3. *Strategiepfeiler - Prozesse*

Schliesslich hatte Charles Vögele versucht ihre Prozesse entlang der gesamten Wertschöpfungskette effizienter zu gestalten. Dies sollte als Grundlage für operative Excellenz und höhere Kreativität fungieren. Um die Optimierung durchzuführen, wurden die

wichtigsten Teams mit internationalen Spezialisten ergänzt, wie beispielsweise der ehemalige Verkaufschef von Mango. Bereits dies ermöglichte eine Erhöhung des Kollektionsrythmus von vier auf acht Kollektionen pro Jahr.[52] Neben einer Optimierung der Effizienz führte dies ebenso zum Aufbau einer besseren Designkompetenz. Schliesslich beinhaltete die Strategie auch das Zusammenführen von verschiedenen Logistikzentren, um die Geschwindigkeit zu erhöhen. Die Produktion wurde dabei mit einem Schwerpunkt in Bangladesch und Indien fokussiert.

Dabei wollte sich Charles Vögele vor allem am Erfolgsrezept des spanischen Textil-Riesen inspirieren, welcher bereits zu dieser Zeit Modetrends schnell aufspüren und in Rekordzeit umzusetzen konnte. Dafür hat das Unternehmen die gesamte Wertschöpfungskette selbst aufgebaut, um Abhängigkeiten zu minimieren und die Flexibilität zu maximieren, wobei vor allem auf die geografische Nähe der Produktionsstätten gesetzt wurde. Der Konzern unterhält 50% seiner Werkstätten in Europa, dem eigentlichen Hauptmarkt, 15% in der Türkei und 35% in Asien. Was in einer weiteren Flexibilität und Unabhängigkeit von wirtschaftlichen Faktoren resultiert sowie die Lagerkosten stark senkt. Diese Produktionspraktiken haben dazu geführt, dass bei Zara vom Entwurf bis zum Verkauf der Ware im Schnitt nicht mehr als zwei oder drei Wochen vergehen. Um dies in Perspektive zu setzen, Charles Vögele hatte während demselben Jahr lediglich 4-8 Kollektionen jährlich veröffentlicht.[53]

Doch auch trotz all den Bemühungen mit der neuen Strategie gelang es Charles Vögele nicht seine Marktposition als einstigen Marktführer zu halten. Charles Vögele hat dabei selbstkritisch als wesentlichen Grund für den Umsatzschwund das «biedere Image» der Marke und die fehlende Strategie bis 2010 genannt. So habe Vögele zwar als seriös gegolten, Kompetenz in Sachen Mode habe der Textilhändler jedoch nicht ausgestrahlt. Dabei bleibt fraglich, ob die angesprochene Kundengruppe dies auch wirklich suchte. So verlor das dazumal mit 169 Filialen in der Schweiz vertretene Unternehmen weitere Marktanteile. Die Aktie sackte nach der Veröffentlichung der Zahlen im Jahr 2010 um 22% ab und schloss bei 26 CHF. Weit weg waren die Erinnerungen an den Höchstkurs von 342 CHF im Mai 2000.[54]

Periode 3: Sinkflug und Bruchlandung von Vögele (2011 – 2017)

Doch obwohl die beschriebene drei Pfeilerstrategie den Markttrends und dem Handeln der Konkurrenz entsprach, schaffte es Charles Vögele nicht, die Strategie erfolgreich umzusetzen und so weder Marktanteile aufrecht zu erhalten noch die finanzielle Situation zu verbessern. Die neue Strategie vom damaligen CEO André Maeder kam dabei einfach zu spät, und wurde zu direkt umgesetzt, indem die alte Kundschaft vergrault worden war und die neue Kundschaft durch das Angebot der Konkurrenz bereits mehr als bedient war. Zu lange hatte man dabei gewartet, eine konkrete Strategie festzulegen und sich klarer im Markt zu positionieren. Zeit, welche von der Konkurrenz erfolgreich genutzt wurde, um im Verdrängungskampf nach vorne zu schreiten, und auch Zeit, in welcher sich strukturelle,

operative sowie strategische Fehler einbrannten und mit jedem Jahr schwieriger wurden zu lösen. Durch das Vergehen der Zeit kam man so in eine Art Abwärtsspirale, welche es anhand einer neuen Strategie zu brechen galt. Charles Vögele musste dabei vor allem den langfristigen Trend des 10-jährigen Effizienzschwunds brechen. Die Filialen verzeichneten dabei zwischen 2000 und 2011 in der Schweiz wie auch im Ausland hohe Produktivitätseinbussen.[55] Die neue Strategie hatte dabei nicht nur eine Neupositionierung vorgesehen, sondern kostete auch viel Geld, und nach knapp einem Jahr war man sich aufgrund der fehlenden gewünschten Effekte bereits nicht mehr sicher, ob es wirklich die richtigen Entscheidungen waren. Das gute Bauchgefühl und Marktverständnis vom Gründer Charles Vögele hatte dem Unternehmen mehr als gefehlt, was sich in den roten Zahlen des Unternehmens verdeutlichte.

Bereits am Ende des Jahres 2011 schien die Geduld des Textilhändlers für die drei Pfeilerstrategie aufgebraucht und man kündigte eine erneute strategische Kehrtwende an. Diesmal sollte unter der neuen Führung von Frank Beeck die Strategie wieder auf die alte Kundschaft ausgerichtet werden.[56] Die neu formulierte Strategie beinhaltete dabei die weitere Erhöhung der Frequenz von neuen Kollektionen um so besser auf die Kundenwünsche einzugehen, und so die alte Zielgruppe wieder in die Läden zu kriegen. Die gänzlich gegensätzlichen Ansätze, kosteten jedoch viel Geld, Vertrauen und lösten so einen weiteren Sturz des Aktienkurses aus.[57] Im Nachhinein bleibt die Frage offen, ob die Zeithorizonte für die gewünschten Wirkungen der Strategien tatsächlich lange genug waren, oder ob man zu voreilig gehandelt hat.

Neben der neuen strategischen Ausrichtung hatte Charles Vögele zudem mit betriebsinternen, operativen Herausforderungen zu kämpfen. Dabei konnte zwar die Logistik mit der Reduktion von Lagerhäusern zentralisiert und weiter ausgelagert werden, was jedoch zukünftig zu Warenengpässen und einer ineffizienten und komplexeren Prozess- und Beschaffungs-Struktur sowie einer erhöhten Abhängigkeit und tieferer Flexibilität führte. Auf der Kostenseite brachte die Auslagerung einige Einsparungen. Weiter konnten operative Personalkosten gespart werden, indem Verkaufspersonal durch billige deutsche Arbeitskräfte ersetzt wurden. Jedoch waren genau die alten Verkäuferinnen das, was die Kundschaft in die Läden zog, denn die Frauen konnten sich gut mit ihnen identifizieren, was schliesslich zum Kauf anregte. So konnte das Unternehmen zwar Kosten sparen diese wurden jedoch durch den tieferen Umsatz rasch im negativen Sinne ausgeglichen.[58] Das Jahr 2011 war zudem vom Blühen des Onlinehandels geprägt, indem neue Konkurrenten wie Zalando in den Markt eintraten. Das Unternehmen versandte dabei bereits im selben Jahr 3 Millionen Pakete pro Monat. Aber auch Charles Vögele eröffnete in diesem Jahr seinen ersten Online-Shop, wobei dieser neue Absatzkanal als Hoffnungsträger für einen erhöhten Umsatz galt.[59] Auf der anderen Seite borgte der Onlinehandel aber auch grosse Risiken für das Unternehmen, denn neu waren die Kunden nicht mehr auf die geografische Nähe von Läden angewiesen. So konnte sich jede mittelständige Frau vom abgelegensten Dorf die neuste Mode bequem nach Hause liefern lassen. Und genau dies waren die von Charles Vögele angesprochene

Kundinnen. Es war deshalb wichtig, dass das Unternehmen früh in den Onlinehandel einstieg, jedoch war die Entwicklung des Umsatzvolumens, welches über den neuen Absatzkanal gemacht wurde in der Branche beschränkt. Und so war der Einfluss doch nicht so entscheidend, wie man sich erhofft hatte.

Und als wären die strategischen und operativen Probleme nicht bereits genug gewesen, wurde der Problemtopf zusätzlich mit führungsbezogenen Herausforderungen gefüllt. Dies führte dazu, dass 2012 der Verwaltungsrat - mit Ausnahme des Präsidenten- zurücktrat. Hans Ziegler, VR-Präsident und Schlüsselfigur bei Charles Vögele, wurde als Krisenmanager und Sanierer angeschlagener Firmen bekannt. Die Erneuerung des Verwaltungsrates, durch Personen mit Kenntnissen aus dem Detailhandel oder in der Modebranche, zielte darauf ab, Charles Vögele wieder auf Erfolgskurs zu bringen.[60]

Doch schon einigen Managern ist es misslungen eine erfolgreiche Sanierung und Neuausrichtung zu vollziehen und so verliess CEO Frank Beeck, wie Medien berichteten aufgrund „unterschiedlicher Auffassung betreffend der operativen Führung" den Textilhändler nach bereits einem Jahr. Trotz des Chefwechsels wollte das Modeahaus jedoch an der Strategie festhalten und bis 2014 wieder schwarze Zahlen schreiben. Die Eurokrise und das warme Herbstwetter wirkten sich in der ganzen Branche negativ auf den Geschäftsgang aus und so machten auch die spanische und schwedische Konkurrenz eine schwierige Zeit durch. Charles Vögeles finanzielle Lage wurde jedoch trotz der schlechteren Performance der Konkurrenz immer kritischer, was den nicht mehr ausreichenden finanziellen Puffern zu verschulden war. Man wurde sich dabei bewusst, dass ohne einschlagende Ideen, der Textilhändler nicht wieder erfolgreich werden würde. Diese Situation widerspiegelte sich auch in den Zahlen, wobei das Unternehmen zu diesem Zeitpunkt seit dem Börsengang im Jahre 1999 mehr als 93% des Wertes verloren hatte.[61]

Der Chefsessel blieb nach dem Abgang von Frank Beeck leer, weshalb CFO Markus Voegeli seit Herbst 2012 auch für das Marketing und die Geschäftsführung zuständig war. Im März 2013 beschloss Ziegler, Vögeles Rückzug aus Osteuropa, insbesondere aus den unrentablen Ländern Polen, Tschechien und Ungarn, um sich auf die Kernmärkte zu fokussieren und den Verlust einzudämmen. Da Polen, Ungarn und Tschechien nur kleine Märkte für die Kette waren, reichte der Rückzug aus diesen Geschäften womöglich nicht aus, um gesund zu schrumpfen. Zu diesem Zeitpunkt war Vögele nur noch im Heimmarkt der Schweiz profitabel – im Ausland schrieb der Textilhändler nur noch rote Zahlen.[62] Zu dem Rückgang gehörten dabei auch Kapitalmassnahmen wie beispielsweise das Veräussern von Immobilien, um die Schulden zu senken. Das Stopfen der finanziellen Löcher half aber nur in einer sehr kurzen Frist und stellte keine nachhaltige Lösung dar.[63]

Obwohl die bereits erwähnten Massnahmen intensiviert wurden, blieb auch im Jahr 2013 der ersehnte finanzielle und operative Turnaround aus. Der Spielraum, um weitere Kosten zu senken wurde jedoch immer kleiner und war zu diesem Zeitpunkt schon fast bis zum Maximum ausgeschöpft. Und so wurden trotz der optimierten Logistik, den reduzierten

Personalkosten und dem Teilrückzug aus Osteuropa keine grossen Ertragsverbesserungen erreicht.[64]

Das Marktumfeld im Jahr 2014 war weiter von Stagnation geprägt. Dank den finanziellen Trendwenden in Österreich und Ungarn sowie der verbesserten Lage in den Benelux Ländern kam jedoch wieder Hoffnung auf. Doch auch trotz den Hoffnungsschimmern blieben die roten Zahlen auf Konzernebene bestehen und konnten nicht ignoriert werden. In den Kernmärkten Deutschland und der Schweiz gab es zudem eine zunehmende Verschlechterung der Betriebslage. Dennoch waren Voraussetzungen geschaffen, um die Trendwende zu schaffen. Und so musste der Textilhändler, welcher in jüngster Zeit verschiedene Richtungswechsel, in Bezug auf Sortiment, Kundengruppe sowie Geografie, einschlug, ein gewisses Mass an Sicherheit bieten.[65] Dieses sollte nicht nur die Investoren beruhigen, sondern auch Mitarbeiter wieder motivieren und Kundenvertrauen zurückgewinnen. So war beispielsweise eine dieser Massnahmen die Redimensionierung der Ladenfläche. Durch die Reduzierung der Ladenflächen und die Reduktion des Werbeaufwandes konnten im Jahr 2014 endlich eine Effizienzsteigerung erreicht werden.[66] Als weitere Turnaround Massnahme wurde zum zweiten Mal die Umgestaltung der Filialen eingeführt. Mit weniger Ware sollte dieses Mal mehr Umsatz erzielt werden. Das Erscheinungsbild der Filialen sollte dabei sanft renoviert werden, um die Markenbotschaft und die Kleidungsstücke besser zu präsentieren. Weiter wollte man die Kundschaft intensiver und kundenzentrierter bedienen. Dies bedeutete eine Gratwanderung für die Filialgestalter. Anders als bei der ersten Neukonzeption der Läden wurde durch die Umgestaltung der Ladenfläche diesmal nichts am Kundenprofil geändert. Das Kundenprofil entsprach dementsprechend reiferen Frauen, welche für sich und die ganze Familie einkaufen. Und so war, obwohl Vögele nach einem eigenen Laden Layout strebte, kein klares Alleinstellungsmerkmal mehr zu erkennen. In einem Markt, mit zunehmendem Konkurrenzkampf war dies weiterhin ein markanter Wettbewerbsnachteil. [67]

Doch auch die folgenden Jahre sahen für die Modebranche trostlos aus, mit einer nur sehr bescheidenen Aussicht auf eine baldige Besserung, in der sich das Zurückgewinnen von Marktanteilen als immer schwieriger herausstellte. Die Aufhebung des Mindestkurses des Frankens gegenüber dem Euro bedeutete ein kurzfristiger Aufschwung der landesinternen Wirtschaft. Dabei versuchte Charles Vögele auch in den kommenden Jahren durch erneute strategische Ausrichtungen und Marketingmassnahem ihre finanzielle Lage in den Griff zu kriegen. Die Träume der Rückeroberung der alten Marktposition waren jedoch zu diesem Zeitpunkt lange geplatzt. Zu lange hatte man Hoffnungen in die gewünschte Effizienz der Massnahmen gesteckt.

So führte der angehende Tiefflug des Unternehmens im Jahr 2016 zu der Übernahme vom italienischen Unternehmen OVS, was erneute Hoffnung durch die italienische Modeaffinität brachte. Doch wer die Mode von Vögele mit derjenigen von OVS vergleicht, dem wird schnell klar: Die Ausrichtung könnte nicht gegensätzlicher sein. OVS setzt auf eine jüngere, preis-

und modeaffinere Kundschaft als damals Vögele und konkurrenziert, wenn auch etwas aggressiver im Preissetting, direkt mit den Fast-Fashion-Ketten Zara und H&M. Die Übernahme führte zu einer erneuten Neuausrichtung und so investierte das italienische Unternehmen 40 Millionen Euro in den Umbau der Vögele Läden. Doch diese Investitionen konnten sich leider nie bewähren, denn bereits ein halbes Jahr nach der Inbetriebnahme der neuen Läden kam für den violetten Riese das endgültige Ende durch den Konkurs anfangs 2017.[68]

Fazit

In diesem Buchkapitel wurden sowohl der beeindruckende Aufstieg als auch die turbulenten Zeiten und der daraus resultierende Niedergang vom einstigen Schweizer Modeimperium Charles Vögele genauer beleuchtet. Das Ziel war es zu ergründen, wie es Charles Vögele schaffte sich über mehrere Jahrzehnte zum nationalen Marktführer zu etablieren und welche Faktoren dazu beitrugen den starken Marktplayer aus der Bahn zu werfen sowie weshalb Charles Vögele trotz stark erstrebtem Turnaround scheiterte und heute nur noch als bewundernswerte und lehrreiche Geschichte in Erinnerung bleibt.

So haben zum einstigen Aufstieg des Unternehmens mehrere Faktoren eine Rolle gespielt, welche von anderen Unternehmen, speziell dank der eindrücklichen Person von Charles Vögele nicht imitiert werden konnten. Diese Faktoren waren einerseits die vorteilehafte Wahl der Kundengruppe, welche während dieser Zeit stark gewachsen und eigenständiger wurde. Aber auch führten das Einbringen der Kombination an Wissen über Marketing, das Erkennen von Markttrends sowie die unergründliche Motivation durch den Patron zu einem ungewöhnlich vorteilhaften Geschick, wenn er Entscheidungen traf. Der Aufbau eines so starken Filialnetzes vor allem in den eher abgelegenen Gegenden konnte dank dem fehlenden Kapital von kleineren Unternehmen nicht nachgemacht werden und verlieh so Charles Vögele einen kompetitiven Vorteil für die von ihnen bediente Kundschaft. Weiter waren die hohe Standardisierung und Zentralisierung Grund für die hohe Multiplizierbarkeit des Konzeptes im In-sowie Ausland, welches zu einer raschen Expansion führte und die Imitierbarkeit weiter erschwerte. Es darf jedoch nicht ausser Acht gelassen werden, dass auch exogene Faktoren wie der starke konjunkturelle Aufschwung dieser Branche in der Zeit zum Erfolg beitrugen.

Über die Jahrtausendwende schlichen sich dann einige interne sowie externe Veränderungen ein, welche in einer schlechteren Performance des Unternehmens resultierten und so als Turbulenzen bei Charles Höhenflug beschrieben wurden. Dazu gehörten etwa die Veränderungen der Konsumentenverhalten, was zu einer immer grösseren Angleichung der Kundengruppen der Konkurrenten von H&M und Zara mit Charles Vögele führte, indem sich auch die weiblich 40+ stylischer bekleiden wollten. Weiter hatte die starke Öffnung des Schweizer Marktes zu einem starken Verdrängungskampf im einheimischen Markt geführt,

wobei das Schweizer Unternehmen aufgrund der fehlenden Effizienz und Kundenzentriertheit gegen die schwedische und spanische Konkurrenz nicht mithalten konnte. Die fehlende Effizienz war eine Auswirkung der teils unüberlegten Expansion in der Vorperiode. Und schliesslich fehlte durch den Rückzug vom Patron Charles auch die strategische Orientierung, weshalb man versäumte sich auf einem ändernden Markt gut zu positionieren.

Mit der Neuorientierung an einer jüngeren und modebewussteren Klientele wollte man sich dann im Jahre 2010 durch eine neue strategische Stossrichtung neu versuchen. Doch die Bemühungen führten eher zu einem vergrauen der loyalen Kundschaft und man konnte aufgrund des fehlenden modischen Knowhows und aufgrund der fehlenden internen Effizienz nicht mehr mit der Konkurrenz mithalten. Die folgenden Jahre waren deshalb von Versuchen geprägt diese Abwärtsspirale, von Ineffizienzen, welche bis in die erste Periode zurückführen, zu brechen. Dies geling jedoch nicht und so endete der Flug von Charles Vögele mit einer Bruchlandung im Jahr 2017 durch die Anmeldung des Konkurses.

Endnoten

---

[1] Weber, 2013
[2] Schwizer, 2017
[3] Meyer, 2001, 72-73
[4] NZZ, 1998
[5] van Huisseling, 2018
[6] Meyer, 72-73
[7] Rutmann, Mode in den sechziger Jahren
[8] van Huisseling, 2018
[9] Reference for Business, Charles Vögele Holding AG
[10] Wikibrief, Charles Vögele Holding
[11] Wikipedia, Charles Vögele Holding
[12] Fischer De Santi, 2016
[13] Ruschmann, Letzte Chance
[14] C&A, Evolving fashion for generations
[15] Reference for Business, Charles Vögele Holding AG
[16] Vögele Reisen, Meilensteine
[17] Reference for Business, Charles Vögele Holding AG
[18] Schweizer, 1993
[19] Schweizer, 1993
[20] Firmennachrichten Schweiz Deutschland Spanien Kanada Vereinigte Staaten Australien, 1995
[21] Nead, Acquisition Pros and Cons: pros and Cons of Buy-side M&A
[22] Gyomlay, Vögele ist eines der zentralisiertesten Unternehmen, 2000
[23] Reference for Business, Charles Vögele Holding AG
[24] Bitterli, 1999
[25] Encyclopedia, Charles V
[26] Gyomlay, 2000
[27] Herchenröder, 1999
[28] Charles Vögele Group, Geschäftsbericht, 2001
[29] Annual Reports, 2000-2015
[30] Keller, 2011
[31] Keller, 2010
[32] Deutsche beleben den Markt, 2007, S. 107
[33] Keller, 2011
[34] Weiss, Gerhard, 2010, S. 29
[35] Delko, Krim, 2011, S. 37
[36] Burke, Robert, 2006
[37] Mode und Schuhe, 2007
[38] Meissl, I. Schweden, 2008, S. 23
[39] Rooijen, 2009, S. 60
[40] Solt, Judit, 2007, S. 119
[41] Keller, 2011
[42] Keller, 2010, S. 45
[43] Dirk Ruschmann, Letzte Chance
[44] Derichsweiler, 2010, S. 31
[45] Keller, 2010, S. 35

[46] Keller, 2010, S. 35
[47] C& A steigert den Marktanteil, 2007, S. 23
[48] Meissl, 2008, S. 23
[49] Derichsweiler, 2010, S. 31
[50] Annual Reports, 2000-2015
[51] Bei H&M klingen die Kassen, 2007, S. 29
[52] Keller, 2010, S. 45
[53] Derichsweiler, 2010, S. 31
[54] Voigt, 2011, S. 35
[55] Weber, 2013
[56] Aiolfi, 2011
[57] Aiolfi, 2011
[58] Aiolfi, 2012a
[59] Keller, 2011a
[60] Aiolfi, 2012b
[61] Weiss, 2012
[62] Keller & Pfister, 2013a
[63] Keller & Pfister, 2013b
[64] Aiolfi, 2013a
[65] Aiolfi, 2014a
[66] Gygi, 2014
[67] Aiolfi, 2014b
[68] Felber, 2018

Literaturverzeichnis

Aiolfi, Sergio. «Trüberer Ausblick für Vögele.» *Neue Zürcher Zeitung*, 24. November 2011, 33

Aiolfi, Sergio. «Vögele vor einer Durststrecke.» *Neue Zürcher Zeitung*, 7. März 2012a. Zugriff 25.05.2022. https://www.nzz.ch/voegele_vor_einer_durststrecke-ld.612005?reduced=true

Aiolfi, Sergio. «Frühlingsputz bei Vögele». *Neue Zürcher Zeitung*, 16. März 2012b, 31.

Aiolfi, Sergio. «Auf Vögele wartet viel Knochenarbeit.» *Neue Zürcher Zeitung*, 16. August 2013a. Zugriff 25.05.2022. https://www.nzz.ch/auf-voegele-wartet-viel-knochenarbeit-ld.710322?reduced=true

Aiolfi, Sergio. «Vögele arbeitet am Turnaround.» *Neue Zürcher Zeitung*, 9. April 2014a. Zugriff 25.05.2022. https://www.nzz.ch/wirtschaft/voegele-arbeitet-am-turnaround-ld.1077629?reduced=true

Aiolfi, Sergio. «Mit weniger Ware mehr Umsatz.» *Neue Zürcher Zeitung*, 23. Oktober 2014b. Zugriff 25.05.2022. https://www.nzz.ch/wirtschaft/mit-weniger-ware-mehr-umsatz-ld.854049?reduced=true

Aiolfi, Sergio. «Vögele im Sinkflug.» *Neue Zürcher Zeitung*, 26. November 2015. Zugriff 25.05.2022. https://www.nzz.ch/wirtschaft/verlust-und-umsatzrueckgang-beim-modekonzern-ld.1079716?reduced=true

Bitterli, Heinz. 2006. «Verregneter Semesterausweis von Charles Vögele Jahresziele bestätigt.» *Neue Zürcher Zeitung*, 30. 08.

Bitterli H. «Vögele rast im Eilzug in die Märkte und an die Börse /Multiplizierbare Erfolgsformel - offenbar fast paradiesisches Potential.» *Neue Zürcher Zeitung*, 23.04.1999, 27. Zugriff 05.05.2022. https://nzz.genios.de/document/NZZ__c0c662f5a6aab263d9658b7940377760ed1d5aed

Bitterli, Heinz. 2009. «Vögele muss sich warm anziehen Schrumpfende Märkte und Palastrevolution von Investoren.» *Neue Zürcher Zeitung*, 04. 03.

Burke, Robert, Interview geführt von Katrin Kruse. 2006. Der Mann der in die Zukunft schauen kann, *Neue Zürcher Zeitung* (27. 08).

C&A, "Evolving fashion for generations." Zugriff 03.05.2022. https://www.c-and-a.com/uk/en/corporate/company/about-ca/history/timeline/

Delko, K. 2010. «Wird der Erdölpreis zum Spielverderber?» *Neue Zürcher Zeitung*, 13. 04: 33.

Delko, Krim. 2011. «Margendruck in der amerikanischen Modebranche.» *Neue Zürcher Zeitung*, 10. 06: 37.

Derichsweiler, C. 2010. «Die Zara Mode setzt ihren Höhenflug fort.» *Neue Zürcher Zeitung*, 23. 09: 31.

Dirk Ruschmann. «Letzte Chance.» *Sonntags Blick Magazin*, Zugriff 19.04.2022. http://www.wangler.biz/SonntagsBlickMagazin.pdf

Encyclopedia. "Charles V." Zugriff 05.05.2022. https://www.encyclopedia.com/people/history/french-history-biographies/charles-v-france

Felber, Philipp. «Sie kamen, sahen und gingen pleite: Warum die Modemarke OVS in der Schweiz scheiterte.» *Luzerner Zeitung,* 01.06.2018. Zugriff 30.05.2022. https://www.luzernerzeitung.ch/wirtschaft/sie-kamen-sahen-und-gingen-pleite-warum-die-modemarke-ovs-in-der-schweiz-scheiterte-ld.1508119

Gygi, Beat. «Charles Vögele sucht Beständigkeit.» *Neue Zürcher Zeitung*, 20. August 2014, 26.

Group Communication. «Charles Vögele 55 Years In Fashion», Charles Vögele Report, 2010. Zugriff 22.04.2022. www.sempionefashion.com/sites/default/files/reports/imagebook-d.pdf

Helble, Yvonne. «Franken-Schock lastet auf Charles Vögele.» *Neue Zürcher Zeitung*, 26. August 2015. Zugriff 25.05.2022. https://www.nzz.ch/wirtschaft/unternehmen/franken-schock-lastet-auf-charles-voegele-ld.742144?reduced=true

Katinka Gyomlay. «Vögele ist eines der zentralisiertesten Unternehmen.» *Finanz und Wirtschaft,* 26.01.2000. Zugriff 10.05.2022. https://www.fuw.ch/article/vgele-ist-eines-der-zentralisiertesten

Katja Fischer De Santi. «Billig und beliebig, das können die anderen besser.» *Tagblatt*, 21.09.2016. Zugriff 05.05.2022. https://www.tagblatt.ch/panorama/billig-und-beliebig-das-koennen-die-anderen-besser-ld.933443

Keller, Peter. «Blühender Detailhandel im Internet» *Neue Zürcher Zeitung*, 5. Juni 2011a. Zugriff 25.05. 2022. https://www.nzz.ch/bluehender_detailhandel_im_internet-ld.588235

Keller, Peter. «Aktien von Charles Vögele sind ausser Mode.» *Neue Zürcher Zeitung*, 19. Juni 2011b. Zugriff 25.05. 2022.

https://www.nzz.ch/aktien_von_charles_voegele_sind_ausser_mode-ld.591077?reduced=true

Keller, Peter. & Pfister, Franziska. «Vögele im Irrflug.» *Neue Zürcher Zeitung am Sonntag*, 3. März 2013a, 29.

Keller, Peter. & Pfister, Franziska. «Vögele im Ausverkauf». *Neue Zürcher Zeitung am Sonntag*, 7. Juli 2013b, 27.

Keller, Peter. 2007. «Deutsche beleben den Markt.» *Neue Zürcher Zeitung*, 03. 06: 107.

Keller, Peter. 2011. «Weniger, aber grössere Läden.» *Neue Zürcher Zeitung*, 19. 06: 89.

Kneubühler, Ueli. «Modehäuser kämpfen mit massiven Umsatzeinbussen.» *Neue Zürcher Zeitung am Sonntag*, 16. August 2015. Zugriff 25.05.2022. https://www.nzz.ch/nzzas/modehaeuser-kaempfen-mit-massiven-umsatzeinbussen-ld.738218?reduced=true

Lauper, Stefan. «Verpasste Kehrtwende von Vögele.» *Neue Zürcher Zeitung*, 24. März 2015. Zugriff 25.05.2022. https://www.nzz.ch/wirtschaft/voegele-kann-umsatzrueckgang-nicht-stoppen-ld.771724?reduced=true

Mark van Huisseling. «Die Vögele-Saga.» *Die Weltwoche*, 14. Juni 2018. Zugriff 19.04.2022. https://weltwoche.ch/story/die-voegele-saga/

Meissl, I. 2008. «Schweden - Hennes & Mauritz mit Gewinnsprung.» *Neue Zürcher Zeitung*, 19. 06: 23.

Meissl, I. 2009. «Schweden - H&M bleibt in der Offensive.» *Neue Zürcher Zeitung*, 26. 06: 26.

Meyer, Arnt, Produktbezogene ökologische Wettbewerbsstrategien (Wiesenbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2001), 72-73, 1. Aufl., https://books.google.ch/books?id=jFPPBgAAQBAJ&pg=PA73&lpg=PA73&dq=Value+for+money+charles+v%C3%B6gele&source=bl&ots=bsYfaCr3YO&sig=ACfU3U1KITciYVcv6k-FR3f5rdjFY5yLKA&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwiW8qS78YH4AhUYjaQKHZSsDk44ChDoAXoECBUQAw#v=onepage&q=Value%20for%20money%20charles%20v%C3%B6gele&f=false

Nate Nead. "Acquisition Pros and Cons: pros and Cons of Buy-side M&A." Zugriff 04.05.2022. https://mergersandacquisitions.net/pros-and-cons/

NZZ. 1998. «Charles Vögele 75jährig.» *Neue Zürcher Zeitung*, 12. 03: 56.

NZZ. 2006. «Qualität nicht mehr der Preis ist entscheidend.» 16. 05: 53.

NZZ. 2007. Mode und Schuhe. 03. 06. Zugriff am 10. 05 2022. https://nzz.genios.de/dosearch?explicitSearch=true&q=zara&dbShortcut=NZZ_NAVIGATION&searchMask=5461&TI%2CUT%2CDZ%2CBT%2COT%2CSL=&NN%2CAU%2CMM%2CZ2=&CO%2CC2%2CTA%2CKA%2CVA%2CZ1=&CT%2CZ4%2CKW=&BR%2CGW%2CN1%2CN2%2CNC%2CND%2CSC%2CWZ%2CZ5%2CAI%2CBC%2CKN%2CTN%2.

NZZ. 2007. «C& A steigert den Marktanteil. Mit der Konzentration ...» 15. 08: 23.

NZZ. 2010. «Anstoss von aussen.» *Neue Zürcher Zeitung*, 20. 06: 95.

NZZ. 2010. «Vögele ist zu langsam.» *Neue Zürcher Zeitung*, 14. 03: 45.

Peter, Keller. 2007. «Händler erhöhen den Druck für tiefere Preise NZZ.» *Neue Zürcher Zeitung*, 24. 09.

Keller, Peter. 2010. «Vögele setzt auf Glamour.» *Neue Zürcher Zeitung*, 22. 08: 35.

Keller, Peter. 2011. «Blühender Detailhandel im Internet.» *Neue Zürcher Zeitung*, 05. 06: 37.

R.C. Herchenröder. «Vögele-Aktie kostet 225 Schweizer Franken.» *TextilWirtschaft*, 06.06.1999. Zugriff 07.05.2022. https://www.textilwirtschaft.de/business/news/Voegele-Aktie-kostet-225-Schweizer-Franken-4209Reference for Business. https://www.textilwirtschaft.de/business/news/Voegele-Aktie-kostet-225-Schweizer-Franken-4209

"Charles Vögele Holding AG." Zugriff 02.05.2022. https://www.referenceforbusiness.com/history2/14/Charles-V-gele-Holding-AG.html

Rooijen, Janine van. 2009. «Mix 'n' match.» *Neue Zürcher Zeitung*, 26. 07: 60.

Rutmann, Edith. "Mode in den sechziger Jahren." Zugriff 30.05.2022. http://www.aurora-magazin.at/wissenschaft/rutmann_frm.htm

Schweizer, Bernhard. «Ertragsstärkung in der Charles-Vögele-Gruppe Die Schweiz als Investitionsschwerpunkt.» *Neue Zürcher Zeitung*, 13.05.1993, 35. Zugriff 02.05.2022. https://nzz.genios.de/document/NZZ__92993c06fd9991dee20245812b58404b0bf07645

Schweizer, Bernhard. «Firmennachrichten Schweiz.» *Neue Zürcher Zeitung*, 24.12.2993, 28. Zugriff 02.05.2022. https://nzz.genios.de/document/NZZ__52305260126f7214c5224184ad0978659b4f396b

Severin, Christin. 2011. «Mode-Aktien geraten wieder ins Rampenlicht.» *Neue Zürcher Zeitung*, 16. 06: 33.

Solt, Judit. 2007. «Verkaufslokale sind nicht einfach nur Orte, wo Waren über den Ladentisch gehen.» *Neue Zürcher Zeitung*, 03. 06: 119.

Unbekannter Autor. «Firmennachrichten Schweiz Deutschland Spanien Kanada Vereinigte Staaten Australien.» *Neue Zürcher Zeitung*, 19.07.1995, 24. Zugriff 02.05.2022. https://nzz.genios.de/document/NZZ__2b675ed33b1d3837e6efc0b1c7d3b54d456a27ad

Voigt, Birgit. 2011. «Falsche Rolle für Penélope Cruz.» *Neue Zürcher Zeitung*, 28. 08: 35.

Vögele Reisen. "Meilensteine." Zugriff 03.05.2022. https://www.voegele-reisen.ch/ueber-uns/firmenportrait/meilensteine/

Weber, Bettina. «Doch kein Schwan.» *Neue Zürcher Zeitung*. 3. Mai 2013. Zugriff 25.05.2022. https://www.nzz.ch/folio/doch-kein-schwan-ld.1621613?reduced=true

Weiss, Gerhard. 2010. «Konsumenten im Regen.» *Neue Zürcher Zeitung*, 20. 06: 29.

Weiss, Gabriela. «Ziegler übernimmt bei Charles Vögele.» *Neue Zürcher Zeitung*, 30. September 2012, 39.

Weber, Bettina. «Doch kein Schwan.» *Neue Zürcher Zeitung*, 6. Mai 2013. Zugriff 25.05. 2022. https://www.nzz.ch/folio/doch-kein-schwan-ld.1621613?reduced=true

Wikibrief. "Charles Vögele Holding." Zugriff 02.05.2022 https://de.wikibrief.org/wiki/Seedamm-Center

Wikipedia. "Charles Vögele Holding." Zugriff 02.05.2022. https://de.wikipedia.org/wiki/Charles_V%C3%B6gele_Holding

Von WILD Heerbrugg zu Leica Geosystems – Aus Heerbrugg heraus zum Global Player

Autoren: Alejandro Häfliger & Moritz Müller

Einführung

Wenn eine Firma erfolgreich ist und der eigene Firmenname durch beständige Arbeit über viele Jahre hinweg zu einem Zeichen für Qualität geworden ist, was für Folgen hat es, wenn man diesen Namen auf einmal ändert? Hat es überhaupt Konsequenzen, wenn die Produkte doch eigentlich die gleichen bleiben? Oder geht ein über Jahre aufgebauter Ruf verloren? Wie beeinflusst das den Erfolg eines Unternehmens in einer Branche, in der es sowieso schon unfassbar schwer ist, sich als Qualitätsunternehmen gegen günstigere Konkurrenzprodukte zu behaupten? Diese Fragen stehen am Anfang dieser Firmengeschichte, die sich mit einem Schweizer Unternehmen beschäftigt, das sich in seiner mehr als 100-jährigen Geschichte genau in einer solchen Situation schon fast mehrfach befunden hat.

Das Unternehmen, welches dabei im Fokus steht, ist in einem Bereich tätig, der nicht jedem geläufig ist, doch eine solch grosse Bedeutung hat, dass ohne die Produkte dieser Firma unsere Welt nicht annähernd auf dem Stand der aktuellen baulichen Infrastruktur wäre, wie sie es heute ist. Wer jetzt noch keine Idee hat, um was es geht, dem sei gesagt, die Rede ist von Vermessungsinstrumenten. Denn eigentlich bei jedem Vorhaben menschlicher Expansion und der Erschliessung der gegebenen Umwelt, kommen bereits seit Jahrhunderten die verschiedensten Vermessungsinstrumente zum Einsatz. Nur mit genauen Informationen zur räumlichen Situation können verlässliche Karten erstellt, Städte clever gebaut oder beeindruckende Gebäude sicher errichtet werden.

In der Geschichte der Vermessungsindustrie hat es auf dem Weg bis zum heutigen vollautomatischen, digitalen Hochpräzisions-Messinstrument eine Vielzahl an Unternehmen gegeben, die die technische Entwicklung dieser Produktgruppe mitgestaltet haben. Es gibt jedoch nicht viele Unternehmen, die das bereits vor 100 Jahren getan haben und auch heute noch tun. Ein Unternehmen, das sich einen ganz besonderen Ruf in der Vermessungsindustrie gemacht hat, ist das Unternehmen Leica Geosystems. Denn die von Leica Geosystems entwickelten und hergestellten Instrumente zählen zu den akkuratesten und zuverlässigsten ihrer Art. Diesen Ruf geniesst das Schweizer Unternehmen aus Heerbrugg jedoch nicht nur im Heimatland, sondern weltweit. Als mittlerweile Teil des schwedischen Konzerns Hexagon, entwickelt und produziert Leica Geosystems innovative Lösungen für die Erfassung, Analyse und Darstellung von räumlichen Informationen. Dabei blickt das Unternehmen, das die meiste Zeit seiner Geschichte gar nicht Leica Geosystems hiess, sondern WILD Heerbrugg

(kurz WILD), auf eine bewegte Unternehmensgeschichte zurück, die bereits vor mehr als 100 Jahren im ost-schweizerischen Heerbrugg begann. Im Laufe dieser Zeit hatte das Unternehmen mit einigen Herausforderungen zu kämpfen, so dass es keine Selbstverständlichkeit ist, dass noch heute Vermessungsinstrumente durch die Firma Leica Geosystems in Heerbrugg entwickelt und produziert werden.

Um die vordergründig strategische Analyse der Unternehmensgeschichte Leica Geosystems möglichst anschaulich und prägnant darzustellen, wird die Firmengeschichte in fünf Phasen betrachtet. Nach einer kurzen Beschreibung der Anfangsjahre des Unternehmens sowie der nachfolgenden Zeit starken Wachstums zur Herausarbeitung der initialen Erfolgsfaktoren Leica Geosystems, soll es im Folgenden zunächst um die erste wirklich signifikante Krisenzeit des Unternehmens gehen, welche sich von Mitte der 70er Jahre bis in die 80er Jahre zog und letztliche eine Phase der starken Veränderung ausgelöst hat. In dieser Zeit hat sich die Firmenstruktur des Unternehmens ganz besonders geändert von der Formierung des Leica Konzerns, hin zur Aufspaltung des Unternehmens und einem anschliessenden Börsengang des eigenständigen Geosystem-Unternehmens.

Zuletzt noch ein paar Hinweise zur methodischen Vorgehensweise bei dieser Arbeit: Im optimalen Fall stehen für eine Arbeit wie diese vollständige Performance-Daten zur Verfügung, welche über verschiedene Indikatoren wie Umsatz, Profitabilität oder Marktanteil hinweg, die Entwicklung eines Unternehmens auf einem hohen Level beschreiben. So kann retroperspektiv schnell erfasst werden, in welchen Phasen es dem betrachteten Unternehmen besser oder schlechter ging und dies im Anschluss analysiert sowie erklärt werden. Im Falle von Leica Geosystems ist die Menge an Daten, die auf einer vergleichbaren Basis erhoben worden sind und auch zugänglich sind, jedoch leider relativ dünn. Vor allem aus dem Grund, dass die Geschäftsberichte des Unternehmens bis Anfang der 2000er nicht öffentlich zugänglich sind. Einzig die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lässt sich, wenn man einige zeitliche Lücken und eine zum Teil unterschiedliche Erfassungsbasis ausblendet, als anschaulicher Indikator für die Entwicklung der Firma Leica Geosystems heranziehen. Abbildung 1 zeigt die Entwicklung der Zahl der Mitarbeitenden von 1921 bis 2005. Anhand dieser sind die zuvor beschriebenen Phasen des Aufstiegs und der Veränderung eingeteilt, die in dieser Firmengeschichte beleuchtet werden.

Des Weiteren ist anzumerken, dass die Entwicklung der Firma Leica Geosystems nur bis ins Jahr 2005 hinein analysiert wird, nicht jedoch darüber hinaus. Zwar besteht das Unternehmen weiterhin, doch lässt sich die Performance des Unternehmens Leica Geosystems nach der erfolgten Übernahme durch Hexagon im Jahr 2005 nicht mehr vom Gesamtkonzern trennen und individuell analysieren.

Als letzter Punkt ist herauszustellen, dass in der heutigen Form Leica Geosystems sich ausschliesslich auf die Entwicklung und Produktion von Vermessungslösungen fokussiert.

Das traf auch auf das Unternehmen zur Zeit seiner Gründung zu. Einige Jahre nach der Gründung wurde das Produktportfolio dann jedoch schnell um weitere Bereiche wie dem der Mikroskopie erweitert. Erst in den 90er Jahren wurden diese Bereiche wieder aus dem Unternehmen herausgelöst und der Fokus zu 100 Prozent auf den Bereich der Vermessung gelegt. In dieser Firmengeschichte wird das Unternehmen aber immer mit der Gesamtheit seiner Geschäftsbereiche betrachtet, da dies ebenfalls aus strategischer Sicht relevant ist und den Weg des Unternehmens entscheidend mitgeprägt hat.

Trotzdem gelingt es einen spannenden und aufschlussreichen Einblick in die bewegte Geschichte eines Unternehmens zu geben, das mit seinen Produkten doch so manches im Laufe der Zeit bewegt hat.

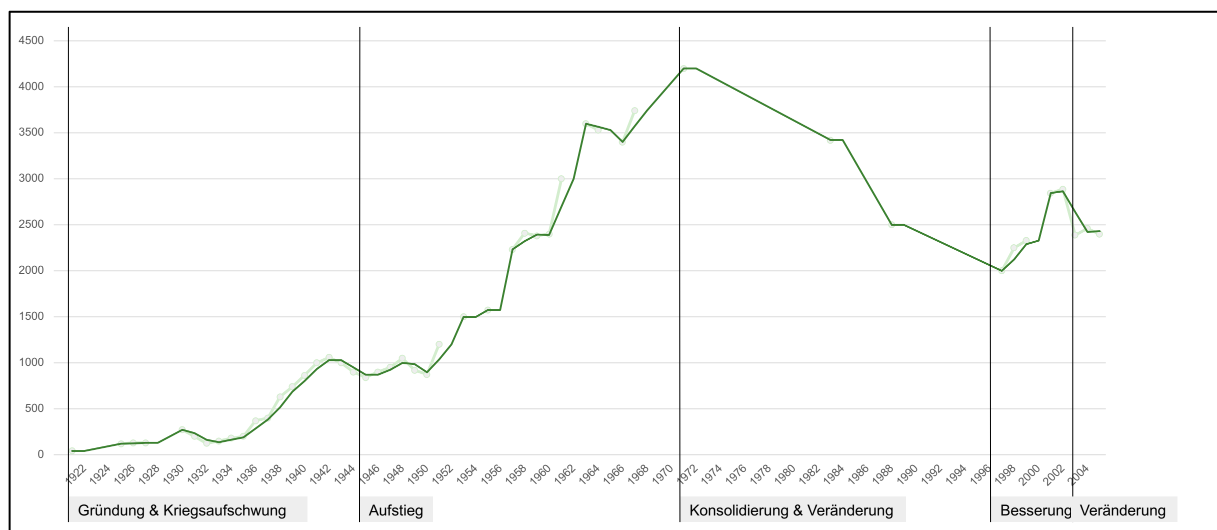


Abbildung 1: Entwicklung der Zahl der Mitarbeitenden der WILD Heerbrugg und später Leica Geosystems
Eigene Darstellung

Ein schwieriger Anfang in Heerbrugg und der Kriegsaufschwung (1921-1945)

Am 26. April 1921 unterzeichnen der Vermessungsingenieur Heinrich Wild, der Geologe Dr. Robert Helbling und der Industrielle Jacob Schmidheiny II den Gründungsvertrag der Firma «Heinrich Wild, Werkstätte für Feinmechanik und Optik» in Zürich. Das erste Fabrikationsgebäude wird bereits wenige Monate später in Heerbrugg errichtet und auch noch im selben Jahr wird zusätzlich ein altes Textilfabrikationsgebäude als weitere Fabrikationsstätte in Lustenau übernommen. Die Firma operiert von Anfang an expansiv und



Abbildung 2: Die Gründer (v. l. n. r.) Heinrich Wild, Jacob Schmidheiny II und Dr. Robert Helbling
Quelle: Voit, Dedual & Rezzoli, 2021, S. 20

möchte durch qualitativ hochwertige Produkte mit technischer Raffinesse Kunden weltweit überzeugen.

Die Ansiedlung des Stammwerks in Heerbrugg sowie der Produktionsstätte in Lustenau gerade an diesen Orten hat einen strategischen Grund. Auf den ersten Blick scheint Heerbrugg ein ungeeigneter Ort zu sein, um eine Werkstätte für Feinmechanik und Optik zu eröffnen. Grund dafür vor allem der Mangel an geschultem Personal für die präzisen Tätigkeiten in der Herstellung feinmechanischer Produkte. Die Kompetenzen der Region um Heerbrugg herum und der gesamten Ostschweiz lagen vor allem in einem anderen Bereich – der Herstellung von Textilprodukten. Doch nachdem die Textilindustrie mit ihren Stickereien kurz nach dem Ersten Weltkrieg zusammenbrach, entstand eine Region mit hoher Arbeitslosigkeit. Dies sahen die Gründer als Chance und fingen an Arbeitnehmer aus der Region einzustellen, sowie vor allem eigene Lehrlinge auszubilden und eröffneten 1924 die „Werkschule Heerbrugg". Ein Grossteil dieser Infrastruktur ist heute noch sichtbar in Heerbrugg und ist ein wichtiger Bestandteil der Firmenidentität in den kommenden Jahrzehnten. Das Fabrikationsgebäude in Lustenau wurde für Arbeiter gemietet, die nicht in der Schweiz arbeiten durften. Dies waren beispielweise Facharbeiter, die durch Heinrich Wild von Zeiss in Jena in das Rheintal mitgebracht worden waren[1].

Die ersten Vermessungsprodukte werden ab 1922 verkauft in der Form von Nivellieren und später auch Theodoliten, Phototheodoliten und Autographen. Das Unternehmen benötigt viel Kapital für die Entwicklung der Produkte und weist in den ersten Jahren keine Gewinne auf. Trotz sich kumulierender Verluste, beteiligen sich 1924 weitere Investoren wie der Bruder von Jacob Schmidheiny II, Ernst Schmidheiny, am Unternehmen. Sie sehen das langfristige Potential des Unternehmens. Ein weiterer Familienangehöriger, Albert Schmidheini, Schwager von Jacob Schmidheiny II wird zum Unternehmen hinzugeholt als «Direktor für Koordination von Entwicklung, Fabrikation und Verkauf» mit dem Ziel den Verkauf zu fördern. Im Geschäftsjahr 1928 zeigt sich das Potential des Unternehmens dann erstmals auch in der Bottom-Line des Unternehmens und es kann ein Profit ausgewiesen werden. 1930, also 9 Jahre nach der Gründung, ist WILD Heerbrugg in 27 Ländern vertreten, wovon fast die Hälfte sich ausserhalb von Europa befindet. Die Produktion muss aufgrund der Nachfrage 1930 gesteigert werden, was dazu führt, dass kurz nachdem das Fabrikationsgebäude von Lustenau ins schweizerische Rebstein verlegt wird, Teile davon erweitert werden müssen[2].

Kurz darauf folgen schwierige Jahre für WILD Heerbrugg. Die Weltwirtschaftskrise Anfang der 30er Jahre hatte stark negative Konsequenzen auf das Unternehmen aufgrund des grossen Anteils an Auslandsabsatzmärkten. Die Mitarbeiterzahl halbiert sich auf 125 und WILD Heerbrugg muss Löhne kürzen sowie Kurzarbeit einführen. Nach dem Lichtblick erster Profite Ende der 20er Jahre ein herber Rückschlag für das noch junge Unternehmen. Ebenfalls zu dieser Zeit finden im oberen Management Veränderungen statt, denn Heinrich Wild verlässt Heerbrugg im Jahr 1928 und zieht sich dann auch 1933 aus dem Verwaltungsrat des Unternehmens zurück, wo er durch Max Schmidheiny ersetzt wird. Trotz der schlechten wirtschaftlichen Aussichten wird in Heerbrugg weiter auf die Entwicklung neuer Vermessungprodukte gesetzt[3].



Abbildung 3: Das erste kommerzielle Nivellier
Quelle: Voit, Dedual & Rezzoli, 2021, S. 23

Als Reaktion auf die Aufrüstung des Nachbarlands Deutschland, erhöht die Schweiz 1936 ihre Militärausgaben und benötigt unter anderem mehr Militärinstrumente. Max Kreis, der 1932 in das Unternehmen eintrat und einige Jahre später Direktionspräsident der WILD Heerbrugg AG wurde, sowie der zu dieser Zeit kaufmännische Leiter und Direktor Albert Schmidheini können im Namen von WILD Heerbrugg mit der Schweizer Armee Verträge abschliessen, nachdem verschiedene Fernrohre, Telemeter und Batterieinstrumente in Bern erfolgreich präsentiert wurden. Auch Firmenkunden benötigen mehr Vermessungsinstrumente, weshalb 1937 in Heerbrugg und in Rebstein die Kapazitäten weiter ausgebaut werden[4]. Die Unternehmenskrise zu Beginn der 30er Jahre ist überwunden. Mittlerweile beschäftigt WILD in Heerbrugg wieder 630 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und baut auch seine internationale Präsenz weiter aus. Die Zahl der Auslandsvertretungen ist auf 37 gewachsen. Nachdem sich Österreich Deutschland im Krieg angeschlossen hat, muss die Fabrik in Lustenau aufgegeben werden, wobei nicht alle Produktionsmaschinen von Lustenau nach Heerbrugg verlagert werden können und einige Maschinen zurückgelassen werden müssen. Der Ausbruch des Zweiten Weltkrieges im Jahr 1939 hat ausserdem dazu geführt, dass 311 Angestellte der WILD Heerbrugg in die Schweizer Armee eintreten mussten. 1941 gründet des Weiteren WILD Heerbrugg die Stiftung «Wohlfahrtsfonds», die Mitarbeiter in finanzieller Not, helfen soll. Dank des raschen Fokus auf Produkte für das Schweizer Militär, kann sich das Unternehmen solche Sozialleistungen leisten. Knapp die Hälfte des Umsatzes zwischen 1940 und 1945 stammen aus dem Geschäft mit dem Schweizer Militär[5]. Nach Ende des Zweiten Weltkrieges expandiert WILD Heerbrugg international wieder und ist in unter anderem in London, New York, Lima, Rio de Janeiro, Manila, Sydney und Bombay vertreten.

Es geht steil nach oben: WILD Heerbruggs Phase der Expansion (1946-1971)

Während sich das Unternehmen WILD Heerbrugg im Zweiten Weltkrieg also vor allem durch Aufträge für das Militär behaupten konnte, beginnt mit dem Ende des Krieges eine neue Phase der Expansion. Dies ist ganz besonders am deutlichen Zuwachs der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen. Zwischen 1946 und 1971 vervierfacht sich die Anzahl der Mitarbeitenden von bereits beachtlichen 900 auf knapp 4200 Mitarbeitenden. Auch beim Umsatz kann die Firma in dieser Zeit jedes Jahr ein reales Wachstum ausweisen und verzeichnet erst 1976 wieder einen Rückgang. Mit Kriegsende betritt das Unternehmen aber auch eine Expansionsphase, die besonders von fehlenden Produktionskapazitäten und Arbeitskräften geprägt ist, während auch das makroökonomische Umfeld trotz überwiegender globaler Hochkonjunktur nicht immer optimale Voraussetzungen liefert.

Dass sich das Unternehmen von 1946 an so positiv entwickeln kann, liegt vor allem daran, dass die Firma WILD Heerbrugg mit ihrem damaligen Produktportfolio besonders stark vom wirtschaftlichen Aufschwung und Wiederaufbau im zivilen Bereich nach dem Krieg profitieren kann. 1946 bietet das Unternehmen seinen Kundinnen und Kunden Instrumente in drei Bereichen an: der Geodäsie, der Photogrammmetrie und dem Militär. Ein Jahr später wird das Portfolio dann noch um den Bereich der Mikroskopie erweitert und die ersten Mikroskope gehen in die Serienherstellung.

Zunächst sind es aber vor allem Instrumente aus dem Kernbereich des Unternehmens, der Geodäsie, die eine deutlich zunehmende Nachfrage erfahren. Der Wiederaufbau zerstörter Städte in Europa sowie die zunehmende wirtschaftliche Erschliessung unterentwickelter Gebiete führen in den 50er und 60er Jahren zu einer steigenden Nachfrage nach Vermessungsinstrumenten. Dabei kommt es der Firma WILD zugute, dass man trotz des Krieges weiterhin auf eine global vernetzte Vertriebsorganisation gesetzt hat und diese kontinuierlich erweitert. Es ist einer der frühen strategischen Bausteine, welcher den Erfolg des Unternehmens beeinflusst. Mit dem globalen Netz an Vertretungen gelingt es dem Unternehmen nämlich von der anziehenden Nachfrage nach Vermessungsinstrumenten nicht nur in Europa, sondern auch global zu profitieren. Während es 1930 noch 27 Vertretungen sind, hat das Unternehmen 1951 bereits über 100 Haupt- und Untervertretungen, die verteilt über alle Kontinente sind, wie Abbildung 4 veranschaulicht.



Abbildung 4: Haupt- und Untervertretungen der Firma WILD im Jahr 1951
Quelle: Opticus 3/51, S. 9

Es ist also weniger ein starker Heimatmarkt als der Export von qualitativ hochwertigen Produkten, der für die Firma WILD langfristig entscheidend ist. Der hohe Exportanteil der Firma, der bis Mitte der 60er Jahre auf rund 90 Prozent ansteigen wird[6], ist jedoch nicht immer von Vorteil für das Schweizer Unternehmen. Nachdem die gesamtwirtschaftliche Lage mit Kriegsende deutlich aussichtsreicher ist, verläuft der Start in das Jahrzehnt der 50er Jahre schon nicht mehr optimal. «Die Devaluation der meisten europäischen Währungen hatte für [das Unternehmen WILD] einen ausserordentlichen Rückschlag im Bestellungseingang zur Folge»[7]. Mit einem Preisniveau in der Schweiz, das deutlich über dem der Konkurrenz und Kunden liegt, sieht sich die Unternehmensleitung gezwungen im März und April 1950 die Preise sowohl für bestehende als auch für zukünftige Bestellungen zu reduzieren. In der Hoffnung, dass sich so der Bestellungseingang wieder erhöht und sich durch Economies of Scale die Fixkosten je produziertem Instrument reduzieren lassen, werden die Preissenkungen entsprechend umgesetzt. Die Stärke des Schweizer Franken für WILD als Exportunternehmen ist ein Problem, welches die Entscheider des Unternehmens auch in den kommenden Jahren immer wieder beschäftigen wird.

Dank der Preissenkungen auf ein konkurrenzfähiges Niveau im Vorjahr, sind Ende 1951 die Bestellbücher schon wieder deutlich besser gefüllt und man sieht sich jetzt mit dem Problem fehlender Produktionskapazität konfrontiert. Die Lieferzeiten für Vermessungsinstrumente belaufen sich auf mittlerweile acht bis zwölf Monate[8]. Dieser Trend wird anhalten. Nach also einer kurzen Phase der Sorge Anfang der 50er Jahre, stehen die Zeichen in Heerbrugg wieder auf Expansion und es ist das erklärte Ziel der Geschäftsleitung nun «die quantitative

Steigerung [der] Produktion bei gleichbleibender Qualität des einzelnen Erzeugnisses»[9] zu erreichen. Erweiterung der Produktionskapazität, Investitionen in neue Maschinen sowie die Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind die Schlagworte der nächsten Jahre. Besonders die Einstellung qualifizierter Mitarbeitenden ist jedoch schon Ende 1951 ein Problem, so dass vermehrt auch ausländische Fachkräfte angeworben werden sollen[10]. Dieser Beschluss wird das Unternehmen besonders ab Mitte der 60er Jahre noch vor zusätzliche Probleme stellen.

Im fortschreitenden Verlauf der 50er Jahre zeigt sich die blühende Nachfrage nach Instrumenten der Firma WILD auch in deutlichen baulichen Veränderungen am Hauptstandort in Heerbrugg. Durch eine immer weiterwachsende Belegschaft, einen grösser werdenden Maschinenpark und die Entwicklung neuer Produkte herrscht nicht nur im Betrieb ein fleissiges Treiben, sondern auch auf zahlreichen Baustellen auf dem expandierenden Firmengelände.

Neben der Herausforderung, die Anfang der 60er Jahre noch immer bestehenden langen Lieferzeiten durch weitere Produktionserweiterungen in den Griff zu kriegen, muss die Firma WILD auch im Bereich der Forschung und Entwicklung (F&E) am Puls der Zeit bleiben. Bisher liegt die Stärke der Firma in der Entwicklung und Herstellung von optischen und feinmechanischen Instrumenten. Getrieben durch das technische Wettrüsten des Westens mit der Sowjetunion entstehen jedoch neue Technologien, die auch in das bestehende Produktportfolio der Firma WILD Einzug halten müssen, um nicht den Anschluss an die Konkurrenz zu riskieren. Zu dieser Zeit ist das vor allem die Entwicklung elektronischer Distanzmesser und automatischer Nivelliere. 1962 wird schliesslich der erste Mikrowellen-Distanzmesser DISTOMAT DI50 vorgestellt. Mit dieser in Kooperation mit der Albiswerk Zürich AG, einer früheren Division des Siemens Konzerns, entstandenen Entwicklung startet der für WILD erste elektronische Distanzmesser in den Verkauf. Dieses Produkt verdeutlicht nicht nur die führende Position der Firma WILD in der Entwicklung fortschrittlicher Technologie zu dieser Zeit, sondern zeigt auch eine wesentliche Stärke in den Kompetenzen des Unternehmens, die bei einigen Konkurrenten nicht vorzufinden ist. Sowohl bei der Entwicklung des DISTOMAT DI50 als auch bei nachfolgenden Innovationen sind häufig andere Unternehmen beteiligt. Die Kombination aus gezielter Kooperation mit anderen Firmen sowie eine selbst gut aufgestellte F&E Abteilung beeinflussen den Produkterfolg des Unternehmens WILD und später Leica Geosystems wesentlich.

Die kontinuierliche Weiterentwicklung des Produktportfolios durch neue technische Innovationen trägt ihren Teil dazu bei, dass die Nachfrage nach WILD Instrumenten auch 1962 und darüber hinaus weiterhin deutlich über den eigenen Produktionskapazitäten liegt[11]. Gleichzeitig nehmen aber auch die unternehmerischen Unsicherheiten und Herausforderungen wieder zu. Hervorzuheben sind hier die durch Lohnsteigerungen stark

zunehmenden Produktionskosten. Zwar hat die Unternehmensleitung in den vorhergegangenen Jahren hier mit hohen Investitionen in Rationalisierungsmassnahmen bereits versucht gegenzusteuern und die Produktion effizienter gestaltet, doch erfordert die Herstellung der Instrumente WILDs noch immer einen grossen Teil präziser und vor allem manueller Arbeit. Verschärft wird der Zustand fehlender Arbeitskräfte und weiter steigender Lohnkosten ab 1965 dann zusätzlich durch den Beschluss des Schweizer Bundesrates, den Anteil ausländischer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Schweizer Unternehmen zu reduzieren. Dies soll eine Überfremdung der Schweiz verhindern. In der fünften Ausgabe der Betriebszeitung «Opticus» des Jahres 1965 schreibt die Geschäftsleitung zu diesem Sachverhalt, dass sich «das seit einigen Jahren bestehende Missverhältnis zwischen Angebot und Nachfrage, vor allem bei qualifizierten Kräften, […] durch die bundesrätlichen Massnahmen betreffend Plafonierung des Personalbestandes weiter verstärkt». Für die Geschäftsleitung ist jedoch klar, dass das Unternehmen weiterwachsen muss und sich diese Expansion durch das Fehlen von Facharbeitern nicht verlangsamen darf. Ansonsten drohe das Unternehmen «Kunden an die Konkurrenz zu verlieren»[12]. Nur eine schnelle Lieferfähigkeit könne dies verhindern.



Abbildung 5: WILD Produkte im Einsatz in den 1970er Jahren
Quelle: Voit, Dedual & Rezzoli, 2021, S. 133

Nichtsdestotrotz muss das Unternehmen dem politischen Beschluss folgen. So wird die Anzahl der Mitarbeiter am Hauptstandort Heerbrugg in den kommenden Jahren allmählich reduziert, indem in erster Instanz offene Stellen nicht wieder neu besetzt werden. Mit knapp 3600 Mitarbeitenden erreicht der Standort Heerbrugg 1966 noch einmal einen Beschäftigungshöchststand. Bis 1975 wird sich diese Zahl jedoch dann primär getrieben durch die Reduktion des Anteils ausländischer Mitarbeitenden auf 2400 reduzieren[13]. Ein Teil dieser Personalentwicklung kann durch weitere Investitionen in Produktivität-steigernde Maschinen kompensiert werden. Vor allem ist es aber die Eröffnung zweier Werke im Ausland, die es der Firma WILD ermöglichen, weiterhin auf Expansionskurs zu bleiben und auch einem steigenden Kostendruck ausländischer Konkurrenten entgegenzuwirken. Zum einen wird im nah gelegenen Kärnten in Österreich ein Werk für die Fertigung mechanischer Einzelteile errichtet, welches ab 1971 als Zulieferer Teile an die Schweizer Produktion liefert. Zum anderen wird ein Werk in Singapur eröffnet. Dieses soll die Fertigung einfacher feinmechanischer-optischer

Konstruktionen übernehmen und die Schweizer Produktion entsprechend entlasten, so dass mehr Kapazitäten für die Herstellung der technisch anspruchsvolleren Produkte bleiben.

Es wird holpriger und Veränderungen stehen an: Von WILD über Leitz zu Leica (1972-1996)

Die Eröffnung der beiden Produktionsstätten stellen Anfang 1972 allmählich den Abschluss der «hektischen Expansionsphase» der Firma WILD da[14]. Die Produktion des Unternehmens ist zwar noch immer voll ausgelastet, aber es müssen erstmals wieder rückläufige Bestellungen verzeichnet werden. Für die Geschäftsleitung geht es nun darum, aus der Expansionsphase in eine «konsolidierende Gangart [zu kommen] und das Erreichte zu festigen»[15]. Unter anderem auch vor dem Hintergrund, dass eine allgemeine Währungsunsicherheit besteht, von den USA Rezessionserscheinungen ausgehen und ganz besonders Konkurrenz aus Japan mit günstigeren Produkten in den Bereich der Geodäsie vordringt. Mit einem zu dieser Zeit bestehenden Anteil von 48 Prozent am Gesamtumsatz des Unternehmens, eine nicht zu vernachlässigende Entwicklung.

Entsprechend folgt die strategische Entscheidung des Unternehmens, die anderen Geschäftsbereiche zu stärken. Hier wird vor allem der Bereich der Mikroskopie mit zu dieser Zeit 18 Prozent Umsatzanteil als aussichtsreich bewertet. Mitte des Jahres 1972 wird daher die Zusammenarbeit mit der deutschen Firma Ernst Leitz GmbH in der Entwicklung, Fertigung und dem Vertrieb von Mikroskopen bekanntgegeben. Dafür erwirbt die WILD Heerbrugg AG 25 Prozent des Stammkapital der Firma Leitz. Man erhofft sich durch diese Zusammenarbeit eine gestärkte Marktposition im Segment der Mikroskopie und ein verbessertes globales Serviceangebot. Die deutsche Firma war zu dieser Zeit vor allem durch verschiedene Instrumente im Bereich der Optik bekannt, darunter auch Kameras der Eigenmarke Leica.

Der Erwerb weiterer Anteile, um eine 51 Prozent Mehrheitsbeteiligung im Jahr 1974 zu erreichen, deutet auf den ersten Blick für eine fruchtbare und zielorientierte Zusammenarbeit. In der Information an die Belegschaft spricht die Geschäftsleitung jedoch davon, dass «[die] Entscheidung […] bestimmt [war] von der Notwendigkeit, die weitere Entwicklung des arbeits- und entwicklungsintensiven Unternehmens Ernst Leitz Wetzlar zu sichern»[16]. Durch den Erwerb der Mehrheitsbeteiligung hatte man nun die Möglichkeit bei der Firma Leitz, die in finanzielle Schieflage geraten war und sich hohe Investitionskosten für neue Entwicklungen und Produktionserneuerungen nicht mehr leisten konnte, mit Sanierungsmassnahmen durchgreifen zu können, um weiterhin vom Know-how der Firma im Bereich der Mikroskopie und Photographie profitieren zu können. Die Geschäftsleitung glaubt zu diesem Zeitpunkt daran, dass der Bereich der Mikroskopie in Zukunft der entscheidende Wachstumsmarkt für die Firma WILD sein wird.

Während sich die Geschäftsleitung ab 1974 mit der finanziellen Sanierung der Firma Leitz beschäftigt, nehmen auch im eigenen Unternehmen die Probleme zu. In einem zunehmend wechselhaften wirtschaftlichen Umfeld hat die Firma WILD Mühe die eigene Produktion weiterhin voll auszulasten und die ambitioniert gesetzten Umsatzziele zu erreichen. Für das Jahr 1975 beispielsweise hätte der Umsatz um 16 Prozent wachsen müssen, um die geschaffene Produktionskapazität auch wirklich voll auszulasten[17]. Ein stark aufgewerteter Franke sowie eine rückläufige Entwicklung der Wirtschaft wichtiger europäischer und aussereuropäischer Absatzländer lassen den Umsatz jedoch nur leicht steigen. Die Geschäftsleitung schreibt dazu Ende des Jahres 1975, dass im Falle einer Verschlechterung der Situation die Notwendigkeit bestünde, schwere Entschlüsse zu fassen[18]. Durch den zunehmenden Wettbewerbsdruck und damit entstehenden Kostendruck kann es sich die Firma WILD nicht lange leisten mit deutlicher Überkapazität in der Produktion zu wirtschaften.

Im Geschäftsjahr 1976 kommt es dann schliesslich erstmals zu einem Umsatzrückgang seit Ende des Zweiten Weltkriegs[19]. Besonders im Bereich der Geodäsie sind Umsatzrückgänge zu verzeichnen. Gerade in Zeiten einer stagnierenden Bauwirtschaft macht sich die Konkurrenz aus Japan mit Produkten zu günstigeren Preisen bemerkbar. Nichtsdestotrotz erzielt das Unternehmen für dieses Geschäftsjahr nur einen minimal kleineren Reingewinn von 4,71 Millionen CHF als im Vorjahr[20]. Nicht zuletzt aufgrund weiterhin hoher Investments in die Produktivität des Unternehmens und einer fleissigen Entwicklungsabteilung, welche besonders im Bereich der Geodäsie kontinuierlich an technischen Neuerungen feilt, die den Einsatz der WILD Instrumente verbessern und so langfristig einen höheren Preis der Produkte rechtfertigen. Wie auch schon bei der Einführung der Elektronik im Produktportfolio der WILD Heerbrugg AG ist es überlebenswichtig für die Firma auf dem neusten technischen Stand zu bleiben. Der nächste Schritt technischer Evolution wird daher ab 1978 mit dem Aufbau einer eigenständigen Softwareabteilung vorbereitet. Schon wenige Jahre später kommt mit dem THOMAT T2000 dann auch bereits der erste Informatik-Theodolite auf den Markt, der softwareseitig mit zusätzlichen Funktionen ausgestattet ist.

Die restlichen Jahre der 1970er bleiben nach einer erneuten Erholung des Umsatzes im Jahr 1977 wechselhaft für das Unternehmen. Es sind keine deutlichen Umsatzsprünge mehr zu verzeichnen und es wechseln sich Geschäftsjahre mit einer Umsatzsteigerung in einem Geschäftsbereich mit Umsatzrückgängen in anderen Bereichen ab. Der weltwirtschaftlichen Stagnation versuchte man in diesem Jahrzehnt entsprechend durch Rationalisierungsmassnahmen, Investitionen im Bereich der Forschung und Entwicklung sowie einer grundlegenden finanziellen Vorsicht zu begegnen[21]. Die wirklich grossen Herausforderungen und einschneidenden Veränderungen stehen dem Unternehmen in den 1980er Jahren jedoch erst noch bevor.

Der Start in das nächste Jahrzehnt verläuft zunächst erfreulich. Die wirtschaftliche Stimmung hellt sich Anfang 1980 etwas auf und man verzeichnet einen Aufwärtstrend im Geschäftsgang. Die Produktion ist «praktisch [wieder] voll ausgelastet»[22] und für dringende Aufträge werden sogar Sonderschichten gefahren. Ebenfalls hervorzuheben ist die Einführung des neuen Infrarot-Distanzmessers DISTOMAT DI4, der von WILDs Kompetenzen im Bereich der Mikroelektronik profitierend, als kleinster Distanzmesser der Welt im Januar 1980 in den Verkauf geht. Gestärkt durch diesen Neuzugang im Produktportfolio der Geodäsie, wächst die Unternehmenssparte wieder besonders gut und auch insgesamt steht für das Geschäftsjahr 1981 ein gutes Ergebnis in den Büchern. Die «Kapazität der Produktion war in allen Produktionsstätten ausgelastet und der Mitarbeiterbestand konnte weiterhin leicht erhöht werden»[23].

Der Umschwung kommt dann in der zweiten Hälfte des Jahres 1982. Ausgehend von deutlich abfallenden Auftragseingängen ist zunächst eine Überarbeitung der Budgets für Umsatz, Material und Personalaufwand notwendig, um zu verhindern, dass das Jahresergebnis durch ein volllaufendes Materiallager und hohe Personalkosten belastet wird. Im dritten Quartal des Jahres verschlechtert sich der Auftragseingang dann weiter und es wird der Abbau von drei Prozent des Gesamtpersonals beschlossen sowie ab November 20 Prozent Kurzarbeit eingeführt[24]. Auch dieses Mal ist die Erklärung durch die Geschäftsleitung gleichlautend wie auch schon in den Jahren zuvor mit dem kleinen Unterschied, dass die beschlossenen Massnahmen deutlich drastischer sind: «[…] neben den allgemeinen Folgen der Rezession ist zunehmend die Konkurrenz vor allem der japanischen Geräte zu spüren, die zu sehr niedrigen Preisen angeboten werden»[25]. Wieder spürt man in Heerbrugg die Konjunkturabhängigkeit in der umsatzstärksten Unternehmenssparte. Zusätzlich wirkt sich ein in den letzten Jahren stärker forcierter Fokus auf Schwellen- und Entwicklungsländer als Absatzmarkt negativ auf den Umsatz aus. Die kurzfristige Folge dieser Tatsache ist die Ausweitung der Kurzarbeit in den nächsten zwei Jahren sowie teure personelle Überkapazitäten, so dass auch vor weiteren Entlassungen nicht mehr Halt gemacht werden kann. Letztlich geht das Jahr 1983 als «eines der schwierigsten Geschäftsjahre in die Firmengeschichte [der WILD Heerbrugg AG ein][26]».

Um sich jedoch langfristig besser aufzustellen, folgt als Reaktion auf diese Unternehmenskrise eine umfassende Restrukturierung. In einem ersten Schritt wird das Unternehmen im Rahmen einer Gemeinkosten-Wertanalyse (GWA) durchleuchtet mit dem Ziel die Kosten des Unternehmens um 40 Prozent zu senken[27]. Dabei werden im Laufe der Analyse alle Arbeitsplätze, die nicht direkt mit der Herstellung von Produkten zu tun haben, überprüft und das Potential für Kosteneinsparungen bewertet. Neben einer Reduktion der Kosten wird das Unternehmen auch in seiner Organisation umstrukturiert. Konkret wird die Organisation von einer funktionalen Ausrichtung auf eine divisionale Organisation umgestellt. Mit dieser neuen Matrixorganisation soll die WILD Heerbrugg AG «in Zeiten eines dynamischen und aggressiven Verdrängungsmarktes besser agieren»[28] können. Neben diesen beiden

wesentlichen Massnahmen werden darüber hinaus ein neu konzipiertes Rechnungswesen eingeführt, welches dem Management bei Entscheidungen besser unterstützen soll, gezielte Investitionen in Produktionsanlagen beschlossen und das Ziel formuliert, sich technologisch wieder mit den Japanern messen zu können. Denn mittlerweile kann die Konkurrenz aus Japan nicht nur mit günstigen Preisen überzeugen, sondern hat sich auch im Bereich der Elektronik ein ausserordentlich gutes Standing aufgebaut.

Die größte Veränderung, die sich als Folge dieser Unternehmenskrise ergibt, ist jedoch, dass sich die beiden Unternehmen WILD Heerbrugg und Leitz zu einem Konzern zusammenschließen. Zwar verbessert sich die Unternehmenslage durch die beschlossenen Maßnahmen sowie eine verbesserte Konjunkturlage im Laufe des Jahres 1985 wieder, doch drängt das Management darauf, die strukturelle Optimierung des Unternehmens weiter voranzutreiben, da man auch in Zukunft wieder von den gleichen exogenen Faktoren getroffen werden kann und sich vor neuen Wettbewerbern schützen möchte. Die Lösung für eine verbesserte Marktposition sowie strukturelle Erneuerung des Unternehmens wird im vollständigen Zusammenschluss von WILD und Leitz gesehen. Die Möglichkeit als Konzern Synergien in übergreifenden Aktivitäten zu realisieren, scheint aussichtsreich. Schließlich wird am 17. Dezember 1986 die Bildung des WILD LEITZ Konzerns bekanntgegeben. Mit Thomas Schmidheiny als Präsident formiert sich ein Konzern mit nun mehr als 9000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Schon im ersten gemeinsamen Geschäftsjahr 1987 kann das Umsatzbudget nicht erreicht werden und der Konzern muss einen substanziellen Verlust verzeichnen. «Wiederholte Kurzarbeit in einzelnen Bereichen, Entlassungen […] und verschiedene Wechsel in den Chefetagen sorgen in diesem Jahr für negative Schlagzeilen»[29]. Ein gedämpftes Investitionsverhalten der Kunden sowie ausbleibende Synergieeffekte machen sich bemerkbar. Weitere strukturelle Anpassungen sind entsprechend notwendig, um den Konzern wieder in die Gewinnzone zu führen. «Im Zentrum der unternehmerischen Anstrengungen und der Investitionen im Geschäftsjahr 1987 standen die Fertigstellung des Optikneubaues, die Verkürzung der Durchlaufzeiten in der Produktion und damit die Erhöhung des Pro-Kopf-Umsatzes»[30]. Dies schloss weitere Entlassungen leider nicht aus.

Im Jahr 1988 verbessert sich die Umsatzlage wieder etwas. Sowohl die fortschreitende Globalisierung als auch die Vollendung des europäischen Binnenmarktes sind positive Entwicklungen. Für den Konzern WILD LEITZ stehen jedoch weitere Veränderungen an und auch im Jahr 1988 müssen knapp 650 Mitarbeitende den Konzern verlassen. Als Reaktion auf die Schwäche des ersten gemeinsamen Geschäftsjahres wird die Strategie des Konzerns geschärft. WILD LEITZ möchte in Zukunft verstärkt als Systemhaus auftreten, das den Fokus dabei auf «die Bereiche des Sichtbarmachen, Vermessen und Auswerten»[31] hat. Dabei möchte

man die Anwendungsbereiche der Landesvermessung, Biologie, Medizin, industriellen Messtechnik sowie Wehr- und Sondertechnik bedienen.

Trotz der erst jungen Formierung des WILD LEITZ Konzerns und der Schwierigkeiten bei der Realisierung von Synergien, wird 1988 der langjährige Schweizer Konkurrent Kern & Co., Aarau übernommen. Die Übernahme der Firma Kern stand dabei «primär im Zeichen einer Marktbereinigung»[32], da das Unternehmen aus Aarau den notwendigen Strukturwandel nicht mehr stemmen konnte, um im Markt mit der Konkurrenz aus Japan und neuen computerbasierten Technologien bestehen zu bleiben. Insgesamt lässt sich die Zeit der 80er Jahre als Phase der Konsolidierung am Markt für Vermessungslösungen bezeichnen. Die beiden japanischen Konkurrenten Sokkia und Topcon erhöhen den Druck für die bestehenden Unternehmen. Für WILD LEITZ erleichtert die Übernahme Kerns jedoch auch den Einstieg im Segment industrieller Messtechnik. Wie auch schon beim Erwerb der Mehrheitsbeteiligung von LEITZ tritt das Unternehmen WILD LEITZ hier als Erneuerer auf und arbeitet auf einen Turnaround beim Aarauer Unternehmen hin. Letztlich muss das Unternehmen Kern seine Türen am Stammwerk Aarau zwei Jahre später dann jedoch vollkommen schliessen. Die Marke Kern existiert seitdem nicht mehr.

Die Reihe der strukturellen Änderungen endet hier jedoch noch nicht. Am 16. August 1989 wird die nächste Fusion bekanntgegeben. Der Konzern WILD LEITZ schliesst sich mit dem Unternehmen Cambridge Instruments Company zusammen. Es soll ein Weltkonzern der visuellen Erfassung entstehen, der die einzelnen Unternehmensteile unter der Marke LEICA vereint. Leica sei «ein Name, der weltweit einen guten Klang hat und für Qualität, Zuverlässigkeit und aussergewöhnliche Leistung steht»[33].

Nachdem zuletzt das US-Justizministerium der Fusion zugestimmt hat, ist die Gründung des LEICA Konzerns am 2. April 1990 offiziell. In den nächsten Jahren des neuen Jahrzehnts geht es ausgehend von Heerbrugg, dem Stammhaus des Konzerns, darum im neu formierten Konzern die erhofften Vorteile eines internationalen Grosskonzerns zu realisieren. Weiterhin bedeutet das jedoch die Rationalisierung der Produktion, eine Überarbeitung der Standortstrategie sowie der Unternehmensbereiche. Mit dem Zusammenschluss der WILD LEITZ AG und der Cambridge Instruments Company verfügte man nämlich plötzlich über 15 Produktionsstätten[34]. Anpassungen in den Produktionskapazitäten waren entsprechend unausweichlich, um die Produktivität des Unternehmens zu erhöhen. So wird beispielsweise wie bereits angesprochen der von Kern übernommene Schweizer Standort Aarau zunächst verkleinert und dann geschlossen. Des Weiteren wird ein Projekt zur Einführung von «Just-in-time» Produktion ganz nach dem Vorbild der Japaner gestartet. Initialisiert wurde das Projekt dabei vom damaligen Produktionsleiter Dr. Roman Boutellier, der später Professor für Technologiemanagement an der Universität St. Gallen werden sollte.

Der Geschäftsgang des LEICA Konzerns ist jedoch durchwachsen. Einzig die Leica Heerbrugg AG, welche die heutige Division der Leica Geosystems darstellt, kann über die Zeit der nächsten Jahre meist «befriedigende»[35] Ergebnisse zum Konzern beisteuern. Nicht ohne Grund wird in der internen Kommunikation von der «erfolgsgewohnten Leica Heerbrugg»[36] gesprochen. Im Gesamtkonzern sieht es jedoch schlechter aus und von den ursprünglichen 9000 Mitarbeitenden sind nach dem Geschäftsjahr 1995 noch 7800 Mitarbeitende beschäftigt. Es macht sich im Konzern allmählich bemerkbar, dass die mit der Konzerngründung zusammengeführten Unternehmen und Unternehmensbereiche keine besonders stark geteilten Kompetenzen mehr haben. Das ist unter anderem daran zu erkennen, dass sich der Konzern 1994 als Reaktion auf den Wettbewerb und die Kundenansprüche intern neu organisiert. Bei dieser Neuorganisation werden vier neue Konzerngruppen gebildet und es rücken damit die Unternehmensbereiche mit wirklichen Überschneidungen im Geschäft näher zusammen. Die Leica Heerbrugg AG wird dabei Teil der Leica Surveying & Photogrammetry Systems Group (LSG) und trägt für das Geschäftsjahr 1994 mit knapp 350 Millionen CHF 37 Prozent zum Gesamtumsatz des Unternehmens bei[37].

Mit weiteren zeitlichen Schritten in Richtung der 2000er und dem digitalen Zeitalter wachsen die Unterschiede zwischen den Konzerngruppen weiter. Die gewünschten Synergien bleiben aus und die Grösse des Konzerns wirkt sich hemmend auf die Fähigkeit der Konzerngruppen aus, schnell auf den Markt zu reagieren und den wirklich grössten Wert zu realisieren. Folglich teilt sich der Konzern ab 1996 wieder auf.

Zwischen 1986 und 1996 durchläuft das ehemalige Unternehmen WILD Heerbrugg also eine Phase der enormen Veränderung. Erst am 01. Januar 1989 wurde in Heerbrugg der ehemalige Schriftzug WILD Heerbrugg durch den WILD LEITZ Schriftzug ersetzt und schon zwei Jahre später weicht der Schriftzug wieder dem LEICA Logo. Zum Glück für das ehemalige Unternehmen WILD Heerbrugg hat sich diese Umfirmierung kaum auf das Geschäft ausgewirkt. Im Jahr nach der Formierung des WILD LEITZ Konzerns konnte im entscheidenden Bereich der Geodäsie der Marktanteil gehalten werden[38]. Ein Faktor dabei war jedoch auch, dass die Produkte weiter mit dem WILD Schriftzug der letzten Jahre verkauft wurden. Erst mit der Formierung des Leica Konzerns hat sich das Logo auf den Geräten geändert. Die Phase des WILD LEITZ Konzerns wurde von den Kunden der Instrumente der WILD Heerbrugg AG kaum wahrgenommen.

Es geht eigenständig wieder nach vorn: Die Geburt Leica Geosystems (1997-2003)

Es sind insgesamt drei Einzelunternehmen, welche letztlich aus dem LEICA Konzern hervorgehen: Leica Camera, Leica Microsystems und Leica Geosystems. Mit der Aufspaltung soll die zuvor im Konzern gesunkene Profitabilität durch die zurückgewonnene

Eigenständigkeit und Agilität der vorherigen Konzernbereiche wiederhergestellt werden. Die theoretische Grundlage verspricht, dass man als kleinere Sparte deutlich schneller auf Markt- und Kundenentwicklungen reagieren kann und so langfristig die Unternehmensgewinne erhöht werden können, wenn das Potential für Synergien in einem Konzern nicht vorhanden ist. Idealerweise führt das letztlich auch zu einem gesteigerten Wert der aufgeteilten Einzelunternehmen im Vergleich zum Wert der im Konzern vereinten Unternehmensteile[39].

Für Leica Geosystems erfolgt die Aufteilung und Unternehmensoptimierung unter der Strategieinitiative «LSG Start 2000», das mit einem Gepard als Symbol auch bildlich Geschwindigkeit und Agilität symbolisieren soll. Geführt wird diese Initiative der Optimierung durch einen neuen Vorsitzenden im Unternehmen. Hans Hess übernimmt als neuer CEO der Leica Geosystems, nachdem er zuvor bei LEICA Positionen in der Optronik und in der Mikroskopie besetzt hatte, die Gesamtverantwortung[40]. Rückblickend wird Hans Hess von vielen Mitarbeitenden gerne als Architekt der modernen Firma, wie Leica Geosystems es heute ist, angesehen.

Mit der Auflösung des LEICA Konzerns endet aber auch eine weitere Ära, welche die Geschichte des Unternehmens WILD und jetzt Leica Geosystems geprägt hat: die Familie Schmidheiny verkauft ihre Anteile an der Unternehmensgruppe im Jahr 1998. Leica Microsystems wird für 460 Millionen EUR an die britische Private Equity Schroder Ventures Europe verkauft, während Leica Geosystems von Investcorp für 450 Millionen CHF übernommen wird. Zu diesem Zeitpunkt hat Leica Geosystems einen Marktanteil von etwa 20 Prozent im Vermessungssegment und einen Anteil von 50 Prozent bei grossen industriellen Messsystemen, während der Umsatz etwa 450 Millionen CHF beträgt. Die Haupttätigkeit von Investcorp ist der Erwerb von Mehrheitsbeteiligungen an US-amerikanischen und europäischen Unternehmen, die das Unternehmen für unterbewertet hält[41]. Nach der Umstrukturierung und Verbesserung ihrer Leistung werden sie dann entweder wieder verkauft oder an die Börse gebracht. Die neuen Eigentümer der Leica Geosystems führen dementsprechend Vorbereitungen für einen späteren Börsengang ein[42].

Hierzu zählt auch die von Hans Hess geleitete Strategieinitiative «LSG Start 2000», die im Sprachgebrauch auch gerne als Schnellboot-Strategie bezeichnet wird. Indem Fertigungsbereiche, Vertriebsgesellschaften und sonstige Firmenbereiche zum Teil in juristisch eigenständigen Unternehmen umgewandelt werden, soll zum einen die Agilität und Leistungsfähigkeit und zum anderen die Attraktivität des Unternehmens gesteigert werden. Die eigenständigen Unternehmenseinheiten sollen wie Schnellboote agieren können und unternehmerische Entscheidungen, ohne Konzernaspekte berücksichtigen zu müssen, treffen können. Zusätzlich werden auch Investitionen in modernere Fertigungsanlagen, Rationalisierungsmassnahmen sowie mögliche neue Kooperationen für das Geschäftsjahr 1997 geplant. So wird beispielsweise im Sommer 1997 ein Joint Ventures zwischen BAE

Systems und Leica Geosystems beschlossen. Das Projekt heisst «LH Systems» und soll sowohl die Geschäfte der Fotogrammmetrie als auch die der Luftbildkameras betreiben[43]. Alles Schritte, um das Unternehmen fit zu machen und finanziell attraktiver.

Während Geschäftsprozesse bei Leica Geosystems weiterhin optimiert werden, steigt die Mitarbeiterzahl im Vergleich zu 1997 von 2000 auf 2330 im Jahr 1999, wobei mehr als die Hälfte in der Schweiz tätig ist. Auch die Umsätze steigen bei Leica Geosystems auf mittlerweile 470 Millionen CHF. Integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie ist ebenfalls die Stärkung der Forschung und Entwicklung, so dass mittlerweile jährlich 10 Prozent des Umsatzes in diesem Bereich reinvestiert werden. Nur so kann man aus Sicht der Unternehmensleitung die gewonnene Agilität auch wirklich nutzen und weiterhin als innovatives Unternehmen im Markt präsent sein. Im Jahr 2000 werden neue Kooperationen eingegangen in der Form einer Übernahme von «Cyra Technology» mit dem Ziel 3D-Laserscanningsysteme weiterzuentwickeln. Ausserdem wird «Laser Allignment», eine weitere US-amerikanische Firma im selben Jahr übernommen mit dem Ziel den Bereich der Bauvermessung und Leitsysteme für Baumaschinen zu fördern[44].

Am 12. Juni 2000 geht Leica Geosystems dann offiziell an die Schweizer Börse. Der Emissionspreis beläuft sich auf 375 CHF je Aktie. Bereits am ersten Handelstag steigt der Preis je Aktie auf 430 CHF. Zwei Wochen später ist der Kurs um weitere 28 Prozent gestiegen, was für Leica Geosystems einen damaligen Börsenwert von 1,2 Milliarden CHF ergibt. Am Kapitalmarkt wird die durch die intensive Erneuerung und Optimierung des Unternehmens gesteigerte Attraktivität belohnt.

Im Jahr 2001 wird eine neue Firmenstruktur eingeführt, die zu mehr Marktorientierung führen soll, indem jede der sechs Marktdivisionen die Verantwortung für alle jeweiligen Funktionen übernimmt. Die neue Art der Divisionsführung wird unter den Namen «Star Organisation» eingeführt. Die Terroranschläge am 11. September führen dann aber zu einem weltweiten Börsencrash, welches auch Leica Geosystems hart trifft. Der Aktienkurs fiel zwischenzeitlich um mehr als 40 Prozent. Aber auch realwirtschaftlich bleibt das Unternehmen nicht verschont und muss deutliche Einbussen in Umsatz und Gewinn hinnehmen.

Unter anderem als Reaktion auf diese Ereignisse wird die Initiative «FIT-together» im Jahr 2002 gestartet. Es sollen die Synergien aus den Akquisitionen der vergangenen Jahre erhöht werden sowie bestehende Geschäftsprozesse optimiert werden, um die Kostenstruktur zu verbessern und die Rentabilität des Eigenkapitals zu erhöhen (RoE). Durch das Programm werden unter anderem auch etwas mehr als 10 Prozent der Belegschaft entlassen und verzichtbare Gebäude am Stammsitz Heerbrugg veräussert. Lediglich im Bereich der Forschung und Entwicklung als strategischem Kernbereich werden keine Einschnitte vorgenommen. Stattdessen arbeitet man in Heerbrugg weiter konstant daran führend im Bereich technischer Neuerungen zu sein und geht Kooperationen, beispielweise in der Form einer Zusammenarbeit mit NovAtel, einem kanadischen GNSS-Unternehmen ein. Das Ziel dieser Kooperation ist die Entwicklung von Gesamtsystemen und integrierte Lösungen für GNSS, die in den Bereichen der Vermessung, Überwachung und GIS-Systeme eingesetzt werden sollen[45]. Die Initiative «FIT-together» wirkt sich positiv aus, denn mit zu diesem Zeitpunkt 2400 Mitarbeitenden kann Leica Geosystems einen Gewinn von 22 Millionen CHF für das Geschäftsjahr 2002/03 ausweisen und die eigene Nettoverschuldung reduzieren. Firmenanteile, die nicht Teil der zukünftigen Unternehmensstrategie sind, werden veräussert, während andere Unternehmen gekauft werden. In diesem Zusammenhang werden «Wiltronic AG», die ehemalige Elektronikproduktion, und «Vextronic AG», der verselbständigte Sondertechnik- und Militäroptik-Bereich, verkauft und die australische «Firma Tritronics Pty Ltd» gekauft, um die Marktpräsenz im Bereich Bergbau und Maschinenautomatisierung zu stärken[46].



Abbildung 6: Die Totalstation TCP1200+ im Einsatz auf einer Baustelle
Quelle: Voit, Dedual & Rezzoli, 2021, S. 191

Es geht wieder in den Konzern: Die Übernahme durch Hexagon (2004-2005)

Die Fokussierung auf das Kerngeschäft der Vermessungslösungen wird weiter vorangetrieben. Es erfolgt der vollständige Verkauf der Firmen «SwissOptic AG» und «Escatec Switzerland AG» im Jahr 2004. Im selben Jahr werden auch neue Produktserien eingeführt, beispielweise die Produktfamilie «System 1200», das Nivelliergerät «Leica Sprinter», die neue Vermessungssoftware «MobileMatriX» oder die neue «Disto plus»[47].

Im Sommer des Jahres 2005, gibt Hans Hess dann überraschend bekannt, dass er plant nach mehreren Jahren an der Spitze der Leica Geosystems als CEO zurückzutreten[48]. Wenig später folgt die nächste Überraschung in der Form eines Übernahmeangebots von Leica Geosystems durch den schwedischen Konzern Hexagon. In der Konzernzentrale in Heerbrugg stösst dies zunächst auf Widerstand und man versucht sich durch die Unterstützung des früheren Microsystems-Investors Danaher vor der Übernahme zu schützen. Da der von Hexagon gebotene Preis jedoch deutlich über dem Angebot von Danaher liegt, kann die Übernahme nicht verhindert werden. Hexagon kann somit den potenziellen US-amerikanischen Käufer Danaher überbieten. Letztlich bieten die Schweden den Leica Geosystems-Aktionären 440 CHF plus fünf B-Aktien der Hexagon AG für jede Leica Geosystems-Aktie[49]. Unter diesen Bedingungen hat jede Leica Geosystems-Aktie einen Wert von rund 594 CHF und das Gesamtunternehmen einen Wert von rund 1,5 Milliarden CHF[50].

Was für die Aktionäre der Leica Geosystems eine schöne Wertsteigerung ist, bedeutet für die Mitarbeitenden des Heerbrugger Unternehmens sowie das Management erneut starke Veränderungen. Nach wenigen Jahren der Eigenständigkeit wird man nun wieder Teil eines internationalen Konzerns und muss sich seinen Platz in der Organisation suchen, sich verstärkt mit Synergien im Konzern auseinandersetzen und um die eigene Identität fürchten. Für Hexagon ermöglicht diese Akquisition im ersten Schritt eine deutlich gefestigte Marktposition im Markt für Messtechnologie sowie eine Verdoppelung des Umsatzes auf zwei Milliarden USD innerhalb von zwei Jahren.

Es ist noch nicht vorbei: Das Ende dieser Firmengeschichte, nicht aber Leica Geosystems

An dieser Stelle endet diese Firmengeschichte, da sich, wie eingangs beschrieben, die Entwicklung der Leica Geosystems nicht mehr eindeutig vom Hexagon Konzern trennen lässt.

Es darf jedoch so viel gesagt werden, dass das Unternehmen Leica Geosystems seine Identität im Hexagon Konzern nicht verloren hat und noch immer für die Qualität und Innovation steht, wie es das Unternehmen auch schon unter dem Namen WILD Heerbrugg AG getan hat. Ein beständiger Fokus auf starke Produkte als Kern des Unternehmens hat es der Firma aus Heerbrugg ermöglicht sich von einer kleinen Werkstatt zu einem Global Player zu entwickeln und dabei zahlreiche Veränderungen der Firma, einschließlich der mehrfachen Änderung des Firmennamens zu überstehen. Selbstverständlich war nicht auszuschliessen, dass zwischenzeitlich mit dem Ablegen des langjährigen Namens WILD Heerbrugg ein langjähriger Ruf verloren geht. Diese Firmengeschichte hat aber gezeigt, dass qualitative und innovative Produkte aufgrund ihrer Eigenschaften und weniger des Markennamens, den sie tragen, langfristig Erfolg haben – ganz besonders dann, wenn sie von einer Firma entwickelt werden, die Veränderung als meisterbare Herausforderung ansieht.

Endnoten

[1] Voit, Dedual & Rezzoli, 2021, S. 21
[2] Voit, Dedual & Rezzoli, 2021, S. 28
[3] Voit, Dedual & Rezzoli, 2021, S. 40
[4] Voit, Dedual & Rezzoli, 2021, S. 44
[5] Voit, Dedual & Rezzoli, 2021, S. 58
[6] Opticus 65/5, S. 6
[7] Opticus 51/2, S. 2
[8] Opticus 51/3, S. 6
[9] Opticus 51/3, S. 6
[10] Opticus 51/3, S. 7
[11] Opticus 62/3, S. 4
[12] Opticus 65/5, S. 6
[13] Opticus 76/4, S. 20
[14] Opticus 72/3, S. 4
[15] Opticus 72/3, S. 4
[16] Opticus 74/2, S. 3
[17] Opticus 75/1, S. 2
[18] Opticus 75/6, S. 2
[19] Opticus 77/2, S. 2
[20] Opticus 77/2, S. 3
[21] Opticus 75/6, S. 2
[22] Opticus 81/3, S. 3
[23] Opticus 82/3, S. 3
[24] Voit, Dedual & Rezzoli, 2021, S. 148
[25] Opticus 83/3, S. 7
[26] Opticus 84/3, S. 3
[27] Opticus 84/2, S. 3
[28] Opticus 84/3, S. 4
[29] Opticus 94/2, S. 19
[30] Opticus 88/2, S. 2
[31] Opticus 89/1, S. 4
[32] Opticus 89/1, S. 5
[33] Opticus 89/5, S. 5
[34] Opticus 91/1, S. 5
[35] Opticus 94/2, S. 13
[36] Opticus 94/2, S. 4
[37] Opticus 95/2, S. 1
[38] Opticus 88/2, S. 2
[39] Singhal, 2019
[40] Hanesco AG, 2020
[41] Investcorp, 2022
[42] Voit, Dedual & Rezzoli, 2021, S. 181
[43] Voit, Dedual & Rezzoli, 2021, S. 181

[44] Voit, Dedual & Rezzoli, 2021, S. 182
[45] Voit, Dedual & Rezzoli, 2021, S. 194
[46] Voit, Dedual & Rezzoli, 2021, S. 196
[47] Voit, Dedual & Rezzoli, 2021, S. 196
[48] Voit, Dedual & Rezzoli, 2021, S. 198
[49] swissinfo.ch, 2005
[50] New York Times, 2005

Literaturverzeichnis

Hanesco AG. "*Executive Experience*". 22. Mai, 2022. http://www.hanesco.ch/executive_experience.html.

Investcorp. „*What we do*". Investcorp. 22. Mai, 2022. https://www.investcorp.com/what-we-do/.

Opticus. „*Opticus Betriebszeitung der Firma WILD*". Heerbrugg. 1951-1995.

Singhal, Seema. "*Does Break Up Lead to Break Down? Effect of Demerger on financial Firm Performance: The cases of Demerger*". 2019.

swissinfo.ch. „*Leica-Geosystems nach Schweden verkauft*". SWI swissinfo.ch, 26. Oktober 2017. www.swissinfo.ch/ger/leica-geosystems-nach-schweden-verkauft/4749056.

The New York Times. „*Hexagon Raises Leica Geosystems Bid*". The New York Times, 16. August 2005. www.nytimes.com/2005/08/16/business/worldbusiness/hexagon-raises-leica-geosystems-bid.html#:%7E:text=ZURICH%20%E2%80%94%20Hexagon%2C%20a%20Swedish%20industrial,from%20the%20Washington%2Dbased%20Danaher.

Voit, Eugen, Jürg Dedual und Marco Rezzoli. "*100 Jahre Innovation Heerbrugg*". Heerbrugg: Geosystems Division. 2021.

«Wie passen sich Unternehmen an große Veränderungen in ihrem Umfeld an und wie schaffen sie es, was vielen Wettbewerbern nicht geglückt ist: zu überleben und oftmals auch erfolgreich zu sein? Dieser Frage wird in den Firmengeschichten von der Luftschiffbau Zeppelin GmbH, dem Grand Resort Bad Ragaz, Geberit, Charles Vögele, und Leica Geosystems nachgegangen. Dass Erfolg kein Automatismus ist und immer wieder neu errungen werden muss, wird in den Kapiteln sehr lebhaft verdeutlicht.»

J. Peter Murmann, Professor für strategisches Management an der Universität St. Gallen

Universität St. Gallen (HSG)
Institut für Betriebswirtschaft
www.ifb.unisg.ch
https://mug.unisg.ch

Dufourstrasse 40a
9000 St. Gallen
Schweiz

